



**Pedro Henrique Pinto  
de Oliveira**

**Sistemas de Gestão da Qualidade – a relevância da  
sua implementação em Serviços Públicos**



**Pedro Henrique Pinto  
de Oliveira**

**Sistemas de Gestão da Qualidade – a relevância da  
sua implementação em Serviços Públicos**

Relatório de Estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Engenharia e Gestão Industrial, realizado sob a orientação científica da Prof. Doutora Maria João Machado Pires da Rosa, Professora Auxiliar Convidada do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro, e do Mestre Hélder Castanheira dos Santos Rodrigues, Administrador para a Acção Social da Universidade de Aveiro.

Dedico este trabalho aos meus pais pelo incondicional apoio verificado ao longo de toda a sua execução.

## **o júri**

presidente

**Prof. Doutor Luís Miguel Domingues Fernandes Ferreira**  
professor auxiliar convidado da Universidade de Aveiro

**Prof. Doutora Patrícia Helena Ferreira Lopes Moura Sá**  
professora auxiliar da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

**Prof. Doutora Maria João Machado Pires da Rosa**  
professora auxiliar convidada da Universidade de Aveiro

**Mestre Hélder Castanheira dos Santos Rodrigues**  
administrador para a Acção Social da Universidade de Aveiro

## **agradecimentos**

O presente trabalho pretende ser uma reflexão sobre a relevância da implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade nos Serviços de Acção Social da Universidade de Aveiro, pelo que muito agradeço a colaboração e cooperação das diversas unidades funcionais dos referidos Serviços, bem como dos seus colaboradores.

Manifesto inteira gratidão pela ajuda, acompanhamento, disponibilidade e saber dos meus Orientadores, cuja intervenção foi preponderante e fundamental para a realização deste trabalho.

Relevo ainda o contributo da minha família e amigos que, de forma empenhada e determinada, muito me apoiaram na sua concretização.

**palavras-chave**

Acção Social, Política Social, Ensino Superior, Norma ISO 9001:2000, Manual de Procedimentos e Gestão da Qualidade.

**resumo**

O presente relatório resulta do Estágio Curricular desenvolvido, ao longo de nove meses, nos Serviços de Acção Social da Universidade de Aveiro. Deste modo, apresenta-se um resumo do Estado da Arte sobre as temáticas da Acção Social e da Qualidade, em que é analisado criticamente o trabalho já realizado pela BDO Consulting e documentam-se as percepções dos colaboradores dos SASUA sobre este assunto, através da realização de um questionário exploratório de opinião.

O acompanhamento do trabalho efectuado pela BDOC permitiu, também, verificar as motivações e as dificuldades do desenvolvimento de um Manual de Procedimentos e Gestão da Qualidade num Serviço Público e, concomitantemente, aferir da validade da sua implementação e execução aos níveis teórico e prático.

Em suma, conclui-se a plena actualidade deste assunto e a inadiável necessidade de uma aposta forte e consistente nesta área de acção. A Gestão da Qualidade torna-se, assim, um vector diferenciador de sobrevivência, rumo a um serviço de excelência.

**keywords**

Social Services, Social Policy, Higher Education, ISO 9001:2000 Standard, Manual of Procedures and Quality Management

**abstract**

The present report results from the curricular internship made during nine months in the Social Services of the University of Aveiro.

A state of the arte is presented regarding the themes of social services and quality, being critically analysed the work done by a consulting firm – BDO Consulting - in the services: the development and implementation of a procedures and quality management manual. Additionally the results of a survey on the perceptions of the services collaborator on this project are presented.

Being the development of the procedures and quality manual made during this internship it was also possible to verify *in loco* the motivations and difficulties of implementation such a process in public services. Additionally it was possible to assess the validity of the implementation, both at theoretical and practical levels.

Summing up the whole experience it is possible to conclude that implementing quality management methodologies in such a type of services is undoubtedly relevant, being necessary to strongly and consistently support this line of action. Total quality management this line of action. Total quality management becomes then a survival differentiator vector leading to a Service of Excellence.







## Índice

I. Introdução	1
I.1 Enquadramento do trabalho de estágio e principais objectivos	3
I.2 Estratégia metodológica de investigação	6
I.3 Organização do relatório de estágio	7
II. Acção Social – uma contextualização	8
II.1 O conceito de Acção Social	8
II.2 A Acção Social no Ensino Superior em Portugal	15
II.3 A Acção Social na Universidade de Aveiro	19
III. Sistemas de Gestão da Qualidade em Serviços	24
III.1 O conceito da Qualidade e de Gestão da Qualidade	24
III.2 A Gestão de Qualidade em Serviços Públicos	27
III.3 Implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade de acordo com a Norma ISO 9001:2000	38
IV. Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade nos Serviços de Acção Social da Universidade de Aveiro	43
IV.1 O Manual de Procedimentos e Gestão da Qualidade	44
IV.2 As percepções dos colaboradores dos SASUA	50
V. Conclusões	61
VI. Bibliografia	63

## Índice de Quadros

Quadro 1 – Evolução do conceito de Qualidade	25
Quadro 2 – Qualidade nos Sectores Público e Privado	30
Quadro 3 – Análise comparativa dos requisitos da Norma ISO 9001:2000 versus a realidade dos SASUA	47

## Índice de Figuras

Figura 1 – Organograma dos SASUA	3
Figura 2 – Estabelecimento de ensino dos alunos	20
Figura 3 – Rendimento familiar (mensal)	20
Figura 4 – Conforto das Cantinas e Bares	20
Figura 5 – Espaço das Cantinas e Bares	21
Figura 6 – Relação preço/qualidade das refeições	21
Figura 7 – Horário de funcionamento das cantinas	22
Figura 8 – Local das refeições	22
Figura 9 – Alojamento em tempo de aulas	23
Figura 10 – Competência e Disponibilidade dos Serviços de Acção Social	23
Figura 11 – Dimensões da Qualidade do Serviço	28
Figura 12 – Qualidade Percebida	29
Figura 13 – Formas de Provisão de Serviços Públicos	32
Figura 14 – Áreas de actuação da Reforma	36
Figura 15 – A Pirâmide de Controlo Invertida	37
Figura 16 – Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001:2000	40
Figura 17 – Pirâmide de documentação do Manual da Qualidade	46
Figura 18 – Definição dos Processos de Missão e dos Processos de Suporte	46
Figura 19 – Distribuição das respostas dos inquiridos à questão sobre a adjudicação da elaboração de um Manual de Procedimentos e Gestão da Qualidade à BDOC	51
Figura 20 – Distribuição das respostas dos inquiridos à questão sobre o seu envolvimento no processo de parceria levado a cabo pela BDOC nos SASUA	52
Figura 21 – Distribuição das respostas dos inquiridos sobre a utilidade do trabalho desenvolvido pela BDOC	52
Figura 22 – Distribuição das respostas dos inquiridos sobre a sua participação no trabalho desenvolvido pela BDOC	53
Figura 23 – Distribuição das respostas dos inquiridos sobre a questão de a sua opinião estar a ser considerada no desenvolvimento do trabalho da BDOC	53
Figura 24 – Distribuição das respostas dos inquiridos sobre o seu conhecimento relativamente ao feedback do trabalho realizado pela BDOC	54
Figura 25 – Distribuição das respostas dos inquiridos quanto às alterações propostas pela BDOC até à presente data estarem genericamente adequadas à realidade dos SASUA	54
Figura 26 – Distribuição das respostas dos inquiridos sobre a sua motivação para a concretização das recomendações do Manual de Procedimentos e Gestão da Qualidade que a BDOC irá propor	55

Figura 27 – Distribuição das respostas dos inquiridos sobre a perspectiva do trabalho da BDOC poder contribuir para uma melhor organização dos SASUA	55
Figura 28 – Distribuição das respostas dos inquiridos sobre a eventualidade do trabalho da BDOC poder contribuir para a melhoria da qualidade de funcionamento dos SASUA	56
Figura 29 – Distribuição das respostas dos inquiridos sobre a utilidade do trabalho da BDO para os utentes/clientes dos SASUA	56
Figura 30 – Distribuição das respostas dos inquiridos sobre a relevância do trabalho da BDOC para a generalidade dos funcionários dos SASUA	57
Figura 31 - Distribuição das respostas dos inquiridos sobre as alterações que o trabalho da BDOC poderá introduzir na forma como os funcionários dos SASUA desempenham as suas funções	58
Figura 32 - Distribuição das respostas dos inquiridos sobre a percepção que os demais funcionários dos SASUA já terão tido do trabalho realizado pela BDOC	58
Figura 33 – Distribuição das respostas dos inquiridos sobre a percepção que os utentes/clientes dos SASUA já terão tido do trabalho realizado pela BDOC	59
Figura 34 – Distribuição das respostas dos inquiridos sobre a questão da preocupação dos SASUA com as questões da qualidade ser estratégica	59
Figura 35 – Distribuição das respostas dos inquiridos sobre a questão da preocupação dos SASUA com as questões da qualidade ser conjuntural	60



## I. Introdução

O presente Relatório de Estágio pretende retratar o estado da arte relativamente às questões da Acção Social e da Qualidade, ao mesmo tempo que procura evidenciar o trabalho realizado ao longo de nove meses de estágio curricular nos Serviços de Acção Social da Universidade de Aveiro (SASUA).

Os Serviços de Acção Social foram criados pelo Decreto-lei nº 129/93, de 22 de Abril, que estabelece as bases do sistema de Acção Social no âmbito das Instituições do Ensino Superior.

Nesta mesma data são também fundados os Serviços de Acção Social da Universidade de Aveiro (SASUA) que, no artigo 1º do seu Regulamento Orgânico<sup>1</sup>, se vêem consagrados como “uma unidade orgânica da Universidade de Aveiro, dotada de autonomia administrativa e financeira.”

No artigo 2º do mesmo Regulamento pode-se perceber a multidisciplinaridade destes Serviços com a definição dos seus objectivos e o âmbito das suas atribuições, que passam por:

- a) Atribuir bolsas de estudo;*
- b) Conceder empréstimos;*
- c) Promover o acesso à alimentação com recurso a diferentes tipos de restauração, nomeadamente cantinas, restaurantes, cafetarias e bares;*
- d) Promover a criação, manutenção dos serviços de informação, de reprografia, de apoio bibliográfico e material escolar;*
- e) Providenciar pela abertura e funcionamento das residências de estudantes;*
- f) Promover o acesso a serviços de saúde;*
- g) Apoiar as actividades desportivas e culturais.*

O Regulamento Orgânico dos SASUA define ainda, no artigo 2º, a sua finalidade: “Os Serviços têm por fim a execução da política de Acção Social, através da prestação de apoios, benefícios e serviços nela compreendidos, visando promover a efectiva igualdade de oportunidades para o sucesso escolar e para a formação integral dos estudantes”.

Por sua vez, no artigo 12º do mesmo Regulamento pode-se constatar a panóplia de domínios de intervenção dos Serviços, que congregam “o apoio financeiro, alojamento, alimentação, apoio bibliográfico e material escolar, procuradoria, informação geral, cooperação, apoio à saúde, apoio às actividades desportivas e culturais”.

A estratégia e correspondentes objectivos gizados pelos SASUA integram-se no Projecto Educativo da Universidade de Aveiro, sendo contemplados, quer no Plano de Desenvolvimento da Universidade, quer nos Planos de Actividades Anuais dos SASUA.

---

<sup>1</sup> Regulamento Orgânico dos Serviços de Acção Social da Universidade de Aveiro, aprovado pelo Senado da Universidade de Aveiro reunido no dia 28 de Fevereiro de 1996.

Nestes documentos estão espelhados, a Visão da Universidade de Aveiro, a Missão dos Serviços de Acção Social, bem como os princípios orientadores, as metas e os objectivos estratégicos dos SASUA.

A Visão da Universidade de Aveiro é constituir-se como um “centro de excelência na criação e divulgação do saber, agente essencial num processo de afirmação de uma região de referência em termos de desenvolvimento sócio-económico, e competitiva em termos internacionais”.

A Missão dos SASUA passa por “contribuir para a formação integral dos estudantes, enquanto desígnio constitutivo do projecto educativo da UA, proporcionando apoios sociais aos alunos, de forma a garantir a igualdade de oportunidades no acesso e na frequência bem sucedida no ensino superior, em contexto académico de cidadania activa”.

Numa linha de continuidade e consolidação dos resultados já alcançados no seu desempenho, os Princípios Ideais/Compromissos dos SASUA são os seguintes:

- *Ser o melhor Serviço de Acção Social do País;*
- *Ter a melhor oferta no quadro da Acção Social Escolar;*
- *Proporcionar a melhor qualidade dos serviços prestados.*

Os SASUA definiram, para o ano de 2007, doze objectivos estratégicos que se encontram explanados no seu Plano de Actividade:

- 1 - *Consolidar uma cultura institucional de avaliação direccionada para a qualidade;*
- 2 - *Contribuir para a promoção do sucesso educativo, de modo a combater o abandono escolar e a exclusão social;*
- 3 - *Integrar e melhorar o sistema de informação e comunicação;*
- 4 - *Melhorar a qualidade dos serviços prestados;*
- 5 - *Aumentar o nível de receitas próprias;*
- 6 - *Contribuir para a afirmação da imagem da Universidade de Aveiro;*
- 7 - *Elevar a formação dos recursos humanos e incrementar a sua motivação;*
- 8 - *Modernizar as instalações e condições de trabalho;*
- 9 - *Optimizar os recursos financeiros e o sistema de apoio à gestão financeira;*
- 10 - *Reorganizar e adequar os Serviços aos novos desafios, desenvolvendo acções que promovam a sua sustentabilidade económico-financeira;*
- 11 - *Reabilitar e expandir as infra-estruturas de apoio social;*
- 12 - **Certificar os Serviços e a Qualidade.**

Os SASUA apresentam um organograma de funcionamento formal, bastante próximo da sua realidade funcional, com a existência de duas grandes áreas: os Serviços de Apoio ao Estudante e os Serviços Administrativos e Financeiros. O primeiro congrega uma Direcção de Serviço e nove Sectores; o segundo comporta uma Divisão Administrativa e Financeira, dividida em duas

Repartições – a Administrativa, com duas Secções (Pessoal e Expediente e Arquivo) – e a Financeira, também constituída por duas Secções (Contabilidade e Aprovisionamento e Património), conforme se pode observar no esquema da figura 1.

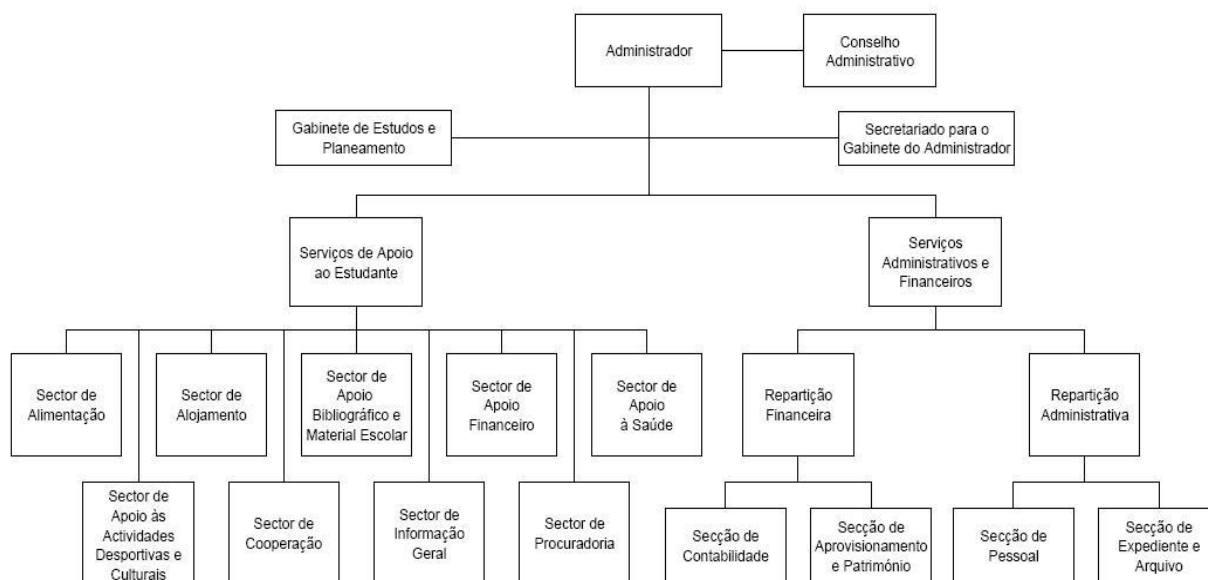


Figura 1 – Organograma dos SASUA

### I.1 Enquadramento do trabalho de Estágio e principais objectivos

A Acção Social da Universidade de Aveiro integra-se no Projecto Educativo da própria Universidade, assumindo, em algumas facetas, os contornos do denominado *curriculum* oculto, que Rojas (2006) define como o conjunto de normas, costumes, crenças, linguagens e símbolos que se manifestam na estrutura e no funcionamento de uma instituição. Não sendo visto de uma maneira reconhecida, o *curriculum* oculto constitui uma fonte de aprendizagens para todas as pessoas que integram uma organização. As aprendizagens que constam no *curriculum* oculto realizam-se de forma osmótica, sem que seja explícito, formalmente, o mecanismo ou procedimento cognitivo de apropriação de significados.

Com uma vasta e abrangente oferta de restauração, uma rede hoteleira, uma livraria, uma papelaria, um pavilhão gimnodesportivo, uma pista de atletismo e um ATL, os SASUA, para além de uma aposta forte no desporto, na cultura e nos serviços de saúde, desenvolvem um apoio financeiro efectivo, concedido através de bolsas de estudo e de mérito social e auxílio de emergência, assumindo, por isso, uma visão integrada da organização da Universidade de Aveiro.

A Engenharia e Gestão Industrial tem por base a análise, o projecto, o desempenho e o controlo de sistemas integrados de pessoas, materiais, equipamentos e energias. O objectivo desta licenciatura é formar quadros com sólida habilitação nas ciências de base, que suportem a



aprendizagem dos métodos de análise e de acção ao nível dos sistemas de Engenharia, bem como o domínio dos conceitos e métodos específicos das áreas de Gestão de Operações e de Sistemas de Informação (aplicados à Gestão de Operações).

O Institute of Industrial Engineers dos Estados Unidos da América<sup>2</sup> destaca que "O aspecto mais característico da Engenharia Industrial é a sua flexibilidade. Enquanto os outros ramos de Engenharia focalizam as suas competências em áreas muito específicas, os Engenheiros Industriais são formados como especialistas em produtividade e melhoria da qualidade. Eles trabalham para eliminar desperdícios de tempo, dinheiro, materiais, energia e outros recursos".

Ora, a realização de um estágio curricular nos SASUA está claramente enquadrado neste propósito. O Sector preferencial de actuação, nos Serviços, foi a área da qualidade, onde a BDO Consulting (BDOC) está a desenvolver um Manual de Procedimentos e Gestão da Qualidade, tendo por base a norma ISO 9001:2000.

No Memorando de Diagnóstico<sup>3</sup>, de 29 de Janeiro de 2008, da BDOC pode ler-se:

*“O Manual da Qualidade é um documento que visa especificar determinadas políticas e objectivos delineados pelos SASUA e, também, suportar o processo de implementação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), com vista à certificação da qualidade. O Manual da Qualidade deverá estruturar os processos dos SASUA de modo articulado e descrever o SGQ em todas as suas componentes. Deve, também, possibilitar a todos os funcionários a parceria na gestão e desenvolvimento do SGQ, tornando-o acessível a estes, de modo a compreenderem a sua política e objectivos da Qualidade, o SGQ no seu todo e as suas responsabilidades e respectivas relações funcionais. Outro grande objectivo prende-se com o facto de dar a conhecer a todos os utentes e fornecedores o conjunto de processos implementados, no sentido de responder eficazmente às suas necessidades, bem como a sua participação na melhoria contínua dos processos dos SASUA, com o objectivo de os tornar mais eficazes e eficientes”.*

O acompanhamento deste trabalho possibilitou a consubstanciação do estudo teórico realizado acerca da temática com uma aplicação prática do conceito, da família das normas e dos seus princípios.

A colaboração da BDOC perspectivou-se em cinco fases:

- 1- Levantamento e Análise de Dados;
- 1.1- Identificação dos Objectivos e da Estratégia de Gestão;
- 1.2- Levantamento dos Dados Organizacionais e Processuais;
- 2- Proposta de Reestruturação;

---

<sup>2</sup> Conforme o Manual de Apresentação da Licenciatura e Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial da UA

<sup>3</sup> De acordo com o Memorando de Diagnóstico apresentado em 29 de Janeiro de 2008 pela BDOC aos SASUA

- 2.1- Análise da Estrutura Organizacional e Processual;*
- 2.2- Proposta de Reestruturação Organizacional e/ou Processual;*
- 3- Elaboração do Manual de Procedimentos;*
- 4- Acompanhamento da Implementação do Manual;*
- 5- Apoio ao Desenvolvimento do Sistema de Gestão da Qualidade.*

Todo o processo, na sua globalidade, tem em vista a certificação das múltiplas valências dos Serviços de Acção Social da Universidade de Aveiro, o que, apesar de não ser condição necessária do projecto, é um garante de mais-valia para os SASUA, os seus utentes, funcionários e clientes. Isto porque os SASUA também prestam serviços a entidades, organizações ou instituições externas à Universidade, numa gestão que, em muitos domínios, se assemelha à do sector privado.

Enquadrados os objectivos e as competências e ambições da Licenciatura e do Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial com a visão, missão e objectivos estratégicos dos SASUA e a perspetivação do trabalho da BDOC, o estágio desenvolveu-se em quatro etapas distintas, contudo transversais, dado que, nesta área, os campos cruzam-se e interligam-se numa perfeita simbiose.

Assim, e tendo por base esta visão integrada e integrante, procurou-se partir da realidade da Acção Social no nosso País, estabelecendo-se, seguidamente, comparações com algumas práticas que se desenvolvem na Europa.

Concretizada esta perspectiva nacional e europeia, estabeleceu-se uma óptica de Acção Social focalizada no ensino superior, efectuando-se uma reflexão analítica neste domínio.

A realização de um estágio nos SASUA permitiu, assim, ponderar criticamente sobre a Acção Social no panorama nacional, interligando-a com as políticas sociais do Estado, e enquadrar, posteriormente, esta temática no Ensino Superior.

Neste contexto, os principais objectivos do estágio foram, por um lado, a caracterização dos Serviços de Acção Social da Universidade de Aveiro, identificando eventuais problemas e propondo a introdução de possíveis melhorias na área predilecta de estudo ou em alguma das suas cambiantes, e por outro lado, a análise e o acompanhamento da implementação de um Manual de Procedimentos e Gestão da Qualidade nos próprios Serviços.

Este trabalho desenrolou-se ao longo de nove meses, o que condicionou a explanação de algumas temáticas e o aprofundamento de certas reflexões e/ou análises, que, a terem sido concretizadas, poderiam consubstanciar um estudo mais desenvolvido.

## I.2 Estratégia metodológica de investigação

A limitação temporal deste estágio implica que a metodologia de investigação seguida seja próxima do estudo de caso, não se encontrando totalmente aplicada dada a dificuldade de a concretizar em nove meses de actividade presencial nos SASUA.

Segundo Yin (2005), a metodologia do estudo de caso assume-se como sendo a mais adequada quando o “como” e “porquê” são as perguntas centrais da investigação.

Estas questões são do tipo explicativo e por esta razão tratam de relações operacionais que ocorrem ao longo do tempo. Além do mais, esta metodologia é igualmente utilizada quando o investigador tem pouco controlo sobre os acontecimentos e quando o foco da investigação se encontra em fenómenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real, onde é possível fazer observações directas e entrevistas sistemáticas. Este tipo de metodologia traz, assim, um potencial contributo para o conhecimento e compreensão que se pretende alcançar deste fenómeno, dentro de um determinado contexto. A essência de um estudo de caso, ou a tendência central de todos os tipos de estudo de caso, é tentar esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: porque é que elas foram tomadas? Como é que elas foram implementadas? Quais os resultados obtidos?

Num estudo de caso, de acordo com Yin (id: ibid), as técnicas de recolha de informação utilizadas incluem:

- **A análise documental** – *que incide sobre os registos escritos existentes na unidade de análise seleccionada, com o objectivo de recolher informação acerca da estrutura e modo de funcionamento da mesma;*
- **A utilização de questionários** – *como forma de obter informação em contexto real, sendo uma técnica eficiente em termos de tempo e de espaço;*
- **O registo diário** – *como forma de recolher informação sobre os modelos de funcionamento, actividades, atitudes e comportamentos dos vários actores pertencentes à unidade de análise em estudo;*
- **A observação participante** – *pois pode participar na vida do objecto de estudo seleccionado, entrando em diálogo com os seus membros e estabelecendo contacto próximo com eles.*

Ao longo do período de estágio houve uma abordagem ao desenvolvimento de algumas das técnicas de recolha de informação mencionadas, contudo, devido ao limitado espaço de tempo em que decorreu o estágio, elas não puderam ser aprofundadas.

Assim, a análise documental assentou na consulta e/ou estudo de documentos considerados relevantes existentes nos próprios Serviços. Recorreu-se à utilização de um questionário que procurou retratar a importância concedida pelas chefias e pelos quadros intermédios dos Serviços à implementação de um Manual de Procedimentos e Gestão da Qualidade nos SASUA. O registo

diário verificou-se especialmente em reuniões ou contactos directos com elementos da estrutura orgânica, sintetizado em notas de campo. Quanto à observação participante, ela evidenciou-se pela presença nas unidades dos Serviços e pela possibilidade de percepção de respostas e de comportamentos face a diferentes situações ocorridas.

### I.3 Organização do relatório de estágio

Cinco capítulos constituem o presente relatório de estágio, divididos nos necessários subcapítulos.

No primeiro capítulo – *Introdução* – definiram-se, por um lado, os objectivos orientadores do estágio e, por outro lado, enquadrou-se a realização de um estágio curricular nos SASUA.

No segundo capítulo – *Acção Social - uma contextualização* – procurou-se analisar o conceito de Estado, enquadrando, posteriormente, os conceitos de política social e de direito social. Com a definição destes “conceitos chave” balizou-se a política social do Estado e o seu caminho, fazendo-se uma resenha histórica. Neste capítulo estabeleceram-se, também, os aspectos relacionados com a Acção Social no ensino superior, analisando-se como tudo começou, qual a expansão que esta temática teve nos últimos anos e o seu relacionamento com o desenvolvimento do País. A finalizar, caracterizou-se, ainda, o actual modelo de Acção Social, recorrendo-se a alguns estudos realizados sobre o mesmo.

No terceiro capítulo – *Sistemas de Gestão da Qualidade em Serviços* – analisou-se o conceito de qualidade e de gestão da qualidade. Definidos estes conceitos, verificaram-se as suas aplicações em Serviços Públicos. O capítulo termina com a abordagem da implementação de um sistema de gestão da qualidade de acordo com a Norma ISO 9001:2000.

No quarto capítulo – *Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade nos Serviços de Acção Social da Universidade de Aveiro* – pretendeu-se abordar a implementação de um Manual de Procedimentos e Gestão da Qualidade em organismos públicos, no caso em Serviços de Acção Social. O enfoque foi colocado na implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade de acordo com os princípios e requisitos da norma ISO 9001:2000, procurando-se analisar os seus objectivos e respectivas fases de implementação e desenvolvimento.

Usando como caso de estudo os Serviços de Acção Social da Universidade de Aveiro, procurou-se identificar as motivações que estão por detrás da decisão de implementar nestes Serviços um Manual de Procedimentos e Gestão da Qualidade de acordo com a norma ISO 9001:2000, referencial que orientou este estudo, tornando-se relevante para todas as percepções e análises, bem como para os objectivos que se pretendem alcançar, numa segunda fase, com a certificação dos próprios Serviços.

Finalmente, no quinto e último capítulo – *Conclusões* – pretendeu-se reflectir criticamente sobre os objectivos orientadores deste estágio e sobre as principais ilações que podem ser retiradas do trabalho de estágio consumado.

## II Acção Social – uma contextualização

Neste capítulo, efectua-se um resumo do Estado da Arte relativamente à Acção Social. Seguidamente apresenta-se uma análise, com base nos dados disponibilizados pela Direcção-Geral do Ensino Superior no que concerne ao seu estado no Ensino Superior em Portugal. A terminar este capítulo, interpreta-se um Estudo Sócio Demográfico e de Opinião, realizado pelo GEMEO (Gabinete de Estudos de Mercado e Opinião)<sup>4</sup>, sob a orientação do IPAM (Instituto Português de Administração e Marketing), que nos permite posicionar algumas áreas de actuação dos Serviços de Acção Social da Universidade de Aveiro analisadas pelos seus próprios alunos.

### II.1 O conceito de Acção Social

O conceito de Estado é um termo que todos conhecem mas sobre o qual poucos têm a noção do seu real significado. De acordo com Weber (1971), pode definir-se Estado como uma instituição organizada social, política e juridicamente, ocupando um território definido, onde a lei máxima é uma Constituição da respectiva República. É dirigido por um governo, que possui soberania reconhecida tanto interna como externamente. Para Weber (id: ibid), um Estado soberano é sintetizado pela máxima "Um governo, um povo, um território". O Estado é responsável pela organização e pelo controle social, pois detém, segundo o mesmo autor, o monopólio legítimo do uso da força e da orientação social, económica e política do país, traduzida na sua função legislativa.

Continua Weber (id: ibid), o conceito de Estado tem origem nas antigas cidades-estado que se desenvolveram na antiguidade, em várias regiões do mundo, como a Suméria, a América Central e o Extremo Oriente. Em muitos casos, estas cidades-estado foram a certa altura da história colocadas sob a tutela do governo de um reino ou império, quer por interesses económicos mútuos, quer por dominação pela força. O Estado como unidade política básica no mundo tem, em parte, vindo a evoluir no sentido de um supra nacionalismo, na forma de organizações regionais, como é o caso da União Europeia.

Os agrupamentos sucessivos e cada vez maiores de seres humanos procedem de tal forma a chegar à ideia de Estado, cujas bases foram determinadas na história mundial com a Ordem de Wetsfalia (Paz de Vestefália), em 1648. A instituição estatal, que possui uma base de prescrições jurídicas e sociais a serem seguidas, evidencia-se como “casa forte” das leis que devem regimentar e regulamentar a vida em sociedade. Desse modo, o Estado representa a forma máxima de organização humana, somente lhe transcendendo a concepção de Comunidade Internacional (Weber, id: ibid).

Inicialmente visto como Estado de Previdência, de acordo com Santos (1993), foi o Estado de Previdência que culminou como um processo de gestão controlada dos riscos sociais. Isto porque,

---

<sup>4</sup> Conforme Estudo Sócio Demográfico e de Opinião encomendado pela Direcção da Associação Académica da Universidade de Aveiro ao GEMEO (IPAM), destinado a caracterizar o perfil Sócio-Económico dos Estudantes da Universidade de Aveiro e a retratar o seu posicionamento relativamente a questões de política educativa. O estudo inquiriu os alunos também sobre diferentes Serviços da Universidade de Aveiro

ao converter-se em tecnologia e à medida que a tecnologia foi penetrando em mais áreas da vida social, a ciência passou a estar na origem dos riscos da chamada "sociedade tecnológica" e foi igualmente à ciência que se foi recorrendo mais e mais para encontrar soluções de eliminação ou de contenção dos riscos produzidos. O desenvolvimento destes processos levou a uma vinculação recíproca entre o Estado e a ciência. O Estado recorreu cada vez mais à ciência para se proteger contra os riscos e, no processo, a ciência politizou-se. Ao contrário do que muitos previram, desta vinculação recíproca não resultou uma mais eficaz protecção contra os riscos, sendo as três últimas décadas amplo testemunho disso.

Ainda nas palavras do mesmo autor, o Estado aumentou a sua capacidade de produzir riscos sociais na mesma medida em que perdeu capacidade para se proteger contra eles. Por seu lado, o extraordinário avanço tecnológico veio revelar uma debilidade estrutural da ciência: o facto de que a sua capacidade para produzir novas tecnologias é imensamente superior à sua capacidade para prever as consequências sociais dessas tecnologias. Entramos, assim, num novo milénio com um Estado enfraquecido na sua capacidade de protecção e com uma ciência cada vez mais incerta a respeito das suas consequências. Para tentar disfarçar as suas incapacidades recíprocas, o Estado e a ciência procuram vincular-se mais e mais um ao outro, desculpando-se um com o outro. Assim, o Estado fraco é cada vez mais científico e a ciência incerta é cada vez mais política. As ilustrações deste fenómeno inquietante abundam: as vacas loucas, os organismos geneticamente modificados, o "impacto" ambiental, as radiações de urânio empobrecido, os riscos para a saúde pública da co-incineração de resíduos industriais perigosos, etc.

É neste paradigma de desenvolvimento que o Estado tem incrementado a sua política social, consagrada em acções de cariz social.

De acordo com Zippelius (1997), os Estados são construções complexas que não podem ser reconduzidas cabalmente a um ou a vários conceitos, sendo, pelo contrário, necessário captar estes fenómenos complexos na pluralidade dos seus momentos conceptuais. Os conceitos da teoria do Estado entender-se-ão como instrumentos mediante os quais tentaremos conseguir uma orientação inteligente nessa pluralidade e solucionar as questões de modo racional. Os conceitos que, para tal fim, construímos, surgem como antecipações experimentais, resultantes da mera imaginação produtiva de hipotéticas soluções de problemas. Por isso, ficam expostas à crítica permanente, devendo ser constantemente revistas, sobretudo com base nos dados experienciais.

Segundo a definição de Sousa (2007), o Estado evidencia-se na promoção das condições de vida dos cidadãos em termos de garantir o acesso, em condições sucessivamente aperfeiçoadas, a bens e serviços considerados fundamentais pela colectividade, tais como bens económicos que permitam a elevação do nível de vida de estratos sociais cada vez mais amplos, e serviços essenciais, por exemplo, os que contemplam a educação, a saúde e a segurança social.

Para este autor, o Estado é um agente económico. Sempre foi, mas começa a confundir-se com uma empresa, na qual se confundem também os fins do Estado com *pro-bono*, podendo-se

considerar que o pouco ou nada que temos é melhor do que nada. Onde está a saúde como factor privilegiado da nossa sociedade? A educação? O acesso à justiça?

Daqui se conclui que o Estado não prossegue os fins que lhe estão traçados. O fim do Estado, começa a ser outro, isto é, o lucro e a diminuição de despesa.

Segundo Moreira (2005), o que designamos como Estado Social está longe de ser um modelo único. Pelo contrário, tem diversas variantes, tantas como as suas diferentes origens. De comum, sobressai a ideia de que incumbe ao Estado assegurar um mínimo de protecção social a todos e velar pela coesão social. Para Moreira (id: ibid), o modelo social europeu não tem nacionalidade, sendo o produto de um grande número de contribuições, entre elas o modelo bismarckiano de segurança social e os direitos da Constituição de Weimar (1919), a escola pública, os serviços públicos municipais e as conquistas do Governo da Frente Popular, em França, o sistema nacional de saúde britânico, o estatuto do trabalhador italiano, o modelo escandinavo de protecção social e de imposto progressivo de rendimento, etc. Essas diferentes origens justificam também as diferenças mais ou menos profundas que o modelo social europeu revela de país para país. Contudo, e como o mostram vários países europeus, o modelo social não tem sido obstáculo nem para altos níveis de produtividade, nem para um elevado nível de desenvolvimento económico. Acrescenta ainda este autor que é possível diminuir os gastos públicos, sem afectar profundamente os sistemas de protecção social e os serviços públicos essenciais porque uma coisa é eliminar regalias injustificáveis, limitar os benefícios de quem menos precisa e reduzir o montante das prestações, ou fazer impender sobre os beneficiários o pagamento de uma contrapartida; outra coisa é eliminar essas prestações ou atacar o seu núcleo essencial.

Para Castanheira (2008), nos países com um fraco Estado protector a Acção Social é, por via de regra, encarada como uma medida isoladora e fragmentada face às outras políticas sociais. Nos países com um Estado protector forte, a Acção Social apresenta-se como uma medida articulada com as demais políticas sociais, visando nas suas respostas a efectivação da prática da cidadania.

De acordo com o mesmo autor, existem diversas perspectivas de abordagem do conceito de acção no âmbito da teoria social.

Weber (id: ibid) defende que a Acção Social pode ser entendida como a conduta humana dotada de sentido, ou seja, trata-se de um comportamento humano orientado por uma intenção, que pode ser positiva ou negativa, dependendo do sentido que o ser humano lhe quer atribuir, pois cada sujeito age levado por um motivo que, manifestado numa acção concreta, lhe dá um determinado carácter.

Acção Social é assim, e para este autor, um comportamento humano, ou seja, uma atitude interior ou exterior voltada para a acção ou a abstenção. Esse comportamento só é Acção Social quando o actor atribui à sua conduta um significado ou sentido próprio e esse sentido tem relação com o comportamento de outras pessoas.

A definição mais aceite de Acção Social é aquela que a defende como uma acção que é orientada pelas acções de outros, isto é, Acção Social é todo o comportamento cuja origem

depende da reacção ou da expectativa de reacção de outras partes envolvidas. Essas outras partes podem ser indivíduos ou grupos, próximos ou distantes, conhecidos ou desconhecidos por quem realiza a acção. A ideia central da Acção Social é a existência de um sentido na acção: ela realiza-se de uma parte (agente) para outra. É uma atitude sobre a qual recai, ao menos, um desejo de intercâmbio, de relacionamento. Como toda a relação social, é determinada não só pelos resultados para o agente mas, também, pelos efeitos (reais ou esperados) que pode causar ao outro (Weber, 1986).

Prosseguindo, Castanheira (id: ibid) refere que, para Durkeim (2002), o papel da acção é formar um cidadão que tomará parte de um espaço público. Interessa, assim, a este sociólogo não o individuo isolado, mas inter-relacionado com os diferentes grupos sociais dos quais faz parte.

Por sua vez, Parsons (1969: 16) considera que “a acção consiste em estruturas e processos através dos quais os seres humanos formam intenções significativas e, com maior ou menor êxito, executam-nas em situações concretas”.

Touraine coloca-se numa perspectiva que compreende a Acção Social quando se reúnem três condições: quando a acção é orientada para certos fins (...); quando o agente é colocado nos sistemas de relações sociais; e quando a interacção se transforma em comunicação graças à utilização de sistemas simbólicos. Afirma ainda o autor que “não existe Acção Social senão quando orientada para valores, inserida em formas sociais e em campos de decisão e utilizando modos de expressão simbólica” (Touraine, 1965: 453)<sup>5</sup>.

Neste contexto, a acção não pode definir-se como resposta a uma situação social, mas sim concebida essencialmente como “criação, inovação e atribuição de sentido”, constituindo-se num “movimento social criado por conflitos, por instituições, por relações sociais novas” (Touraine, 1965: 10)<sup>5</sup>.

Bourdieu aspira criar um modelo teórico que possibilite articular dimensões mais estruturais e outras mais directa e imediatamente visíveis nas práticas sociais, ou seja, “entender a vida social” enquanto “produto das condições materiais e culturais”, bem como das “práticas e experiências colectivas e individuais” (Casanova, 1995: 61-73)<sup>5</sup>.

Corcuff refere também que Bourdieu “reteve da obra de Marx a ideia de que a realidade social é um conjunto de relações de força entre grupos sociais historicamente em luta uns com os outros” e, da obra de Weber, “reteve que a realidade social é também um conjunto de relações de sentido, assumindo pois uma dimensão simbólica” (Casanova, 1995: 43)<sup>5</sup>.

Em síntese, o conceito de acção/Acção Social é matizado por diversas perspectivas. Compreendida por Weber (id: ibid) como um “comportamento” continuado, mais ou menos “metódico”, mais ou menos “racional”, de acordo com a “estrutura da personalidade dos agentes sociais” onde, segundo o autor, se conjugam os diversos tipos de racionalidade, sendo orientado no seu desenvolvimento pelo comportamento do outros actores. Esta “acção/comportamento”

---

<sup>5</sup> In comunicação proferida por Helder Castanheira a 26 de Fevereiro de 2008, por ocasião do III Encontro AFI – IX Encontro de Professores, realizado na Madeira.



desenvolve-se, assim, à medida que vai sendo estabelecida uma “relação social” e em que esta vai sendo encaminhada para o “ajustamento recíproco” de cada comportamento ao do outro.

Ora, para que se possa falar em “Acção Social” é necessário, segundo Touraine (1965), que esta seja orientada por “valores”, ou para certos “fins”; que seja inserida em “formas sociais” e em “campos de decisão”, ou seja, que o agente seja colocado nos “sistemas de relações sociais” e que no seu desenvolvimento sejam utilizados “modos de expressão simbólica”, isto é, que a “interacção” se transforme em “comunicação” graças à utilização de sistemas simbólicos. Nestas condições, a acção social é, então, concebida como “criação, inovação e atribuição de sentido”, constituindo-se num “movimento social” criado por “conflitos, por instituições e por relações sociais novas”.

Para Durkeim (2002), a acção conduz a um facto social. Assim, a sociedade como colectividade condiciona e controla a acção (individual). A sociedade é, para o autor, um conjunto de normas de acção, pensamento e sentimento, que não existe apenas nas consciências individuais.

Bourdieu (1987) prefere falar de “vida social” a partir de uma perspectiva construtiva, ou seja, enquanto “produto das condições materiais e culturais”, bem como das “práticas e experiências individuais e colectivas.” Deste modo, pretende articular “dimensões mais estruturais da acção” (não rejeitando, do estruturalismo de Parsons, a acção como um conjunto de estruturas e processos...) e outras “dimensões mais directa e imediatamente visíveis nas práticas sociais”.

O conceito de acção surge-nos, assim, aprofundado a partir do contributo de Habermas, que vem essencialmente reforçar, por um lado, a dimensão dos processos interactivos e, por outro lado, introduzir e valorizar a dimensão dos processos comunicacionais, particularmente, aqueles que estão orientados para a intercompreensão entre os agentes, sublinhando, deste modo, as questões relacionadas com o sentido ou a orientação que os agentes imprimem, de forma mais ou menos intencional, à sua acção (Castanheira, 2008:4).

Para Castanheira (2008:4), “na linguagem sociológica, a Acção Social é entendida como os procedimentos e as iniciativas desenvolvidas por um ou vários indivíduos num contexto relacional (grupos, comunidades, instituições sociais, etc.), com a intenção subjectiva de promover algumas mudanças ou transformações na realidade social”. Assim, “numa perspectiva ampla, considera-se que existe Acção Social sempre que as pessoas interagem na ordem da convivência social”.

Segundo o mesmo autor, numa acepção mais restrita, a Acção Social é “normalmente identificada com a actividade política que empreendem certas áreas da administração social, por iniciativa pública ou privada, com o objectivo de dar assistência e prevenir determinadas situações de carência pessoal ou familiar, de exclusão ou marginalização social”.

Trata-se, pois, “de um conjunto de acções destinadas a pessoas, famílias, grupos ou comunidades que revelem problemas e necessidades sócio-económicas, que dificilmente se resolvem por si próprias”. Especificada em termos de iniciativas, que “visam a equidade e a justiça social, compreende a prestação de ajudas, com carácter discricionário ou regulado, de modo transitório ou permanente, para corrigir, minorar ou assistir situações de emergência ou de

exclusão, assegurando os mínimos de segurança e bem-estar para todos os indivíduos” (Castanheira, 2008:5).

A Acção Social contribui, deste modo, segundo Castanheira (2008:5), para reforçar “a coesão social e cria condições para que as pessoas, grupos e famílias usufruam dos seus direitos, tenham acesso aos recursos, participem socialmente, sejam protagonistas das suas próprias vidas e da sociedade onde se inserem, sejam, no fundo, cidadãos autónomos e responsáveis”. Ou seja, “a Acção Social, como sistema aberto que é, permite que haja a criação ou a extinção de respostas em adequação aos contextos sociais, económicos e culturais”.

Existem múltiplas significações da Acção Social, assumida na sua relação com os direitos sociais e com a cidadania. Ela pode indicar, de acordo com Castanheira (2008:5):

- 1- *O conjunto das intervenções sociais, públicas e privadas, face aos problemas societários;*
- 2- *Os dispositivos e técnicas facilitadoras e de acompanhamento dos processos de inserção social;*
- 3- *O ramo da política de segurança social, cujas medidas cobririam os riscos não abrangidos pelo esquema previdencial.*

Na primeira configuração, a Acção Social compreende a transversalidade das políticas sociais dirigidas aos extractos mais vulneráveis e carenciados da população.

Na segunda acepção, a Acção Social é encarada como um processo de inserção institucional, promotora de itinerários metodológicos integradores dos públicos abrangidos, acompanhada na respectiva monitorização e avaliação das políticas.

No terceiro entendimento, reporta-se o conceito vigente desde os anos setenta – constituído a partir da linha providencialista – e, agora, integrando a área da política pública de segurança social.

Ou seja, esta nova significação de Acção Social parece, de facto, corresponder à afirmação de intencionalidade do próprio Estado em legitimar, através de políticas sociais públicas, a inovação do sistema de protecção social.

Nesta linha, parece ser de considerar-se este último entendimento da Acção Social enquanto política pública, no âmbito da sua relação com as políticas sociais sectoriais e com os direitos sociais e de cidadania, apesar dos constrangimentos analíticos resultantes das variadas acepções que lhe são conferidas, imputando uma determinada ambiguidade em torno do seu conteúdo.

Deste modo, a Acção Social, enquanto política pública, é aqui entendida como “Estado em Acção” nas palavras de Gobert e Muller (1987), e as políticas públicas compreendidas como de responsabilidade do Estado, quanto à sua promoção e manutenção a partir de um processo de tomada de decisões que envolve órgãos públicos e diferentes organismos e agentes da Administração e da sociedade; é o Estado a promover um projecto político, através de programas e de acções dirigidas a sectores específicos da sociedade, sem embargo das políticas públicas

não se confinarem às políticas estaduais; são as políticas sociais a configurar o padrão de protecção desenvolvido pelo Estado, com vista à redistribuição do rendimento e que tem suscitado a ideia de necessidade de um “novo pacto social”.

Poder-se-á, então, afirmar que é impossível conceber o Estado fora de um projecto político e de uma teoria social para a sociedade como um todo. Em consequência, os diferentes cenários ideológicos, teóricos e políticos, as concepções metodológicas, pressupostos e conceitos que configuram os modelos de organização social e estadual, procedentes do capitalismo até à contemporaneidade, preponderaram a noção de Acção Social, determinando o seu posicionamento e operatividade (Castanheira, id: *ibid*).

De acordo com Castanheira (2008:7), “a Acção Social constitui-se num instrumento do Estado face aos seus problemas sociais. Traduz-se numa das suas estratégias para enfrentar a questão social, e não se dissocia, portanto, das relações que caracterizam as sociedades de classes”. Neste sentido, à “Acção Social é acometida uma dupla função, de regulação de extensões sociais e de prestação de serviços”. Ou seja, “o facto de caber ao Estado definir e promover a acção social, ainda que a sua operacionalização possa ser partilhada com outros agentes sociais (lucrativos ou não lucrativos), é que a estabelece como área pública”. Por outro lado, predomina hoje a tese de que “ não será a política a determinar as políticas públicas, mas antes o inverso”. Com efeito, esta proposição “colhe algum fundamento, porquanto é verdade que as políticas públicas induzem sempre um efeito de retorno (compensação) sobre o quadro político geral”.

Para Bessa e Pinto (2001: 283), “as políticas públicas consistem em orientações emanadas dos órgãos do poder para aplicar no campo político, económico e social. São decididas pelas elites governantes, segundo as suas concepções do mundo e da vida, e também dos seus interesses a curto prazo, nomeadamente a reeleição”. Revelam as “opções da classe política dirigente no quadro das possibilidades abertas à acção governamental”.

A Acção Social pode, deste modo, ser perspectivada no âmbito das funções do Estado, podendo alinhar na mesma trajectória das restantes políticas sociais (Castanheira, id: *ibid*).

É o indivíduo que, através dos valores sociais e da sua motivação, produz o sentido da acção social. Os valores sociais são gerados por um grupo e contribuem para a sua manutenção (Castanheira, id: *ibid*).

Em Portugal, e segundo Castanheira (2008:9-10), a “Acção Social aparece apenas integrada no encadeamento do regime/sistema de protecção social, revestida de um cunho vincadamente reabilitador e requalificante das condições de vida dos cidadãos, orientada para a recuperação das desigualdades e injustiças desencadeadas pelo disfuncionamento do modelo económico, perspectivada com base nos seus objectivos, funções e/ou características”. É assim caracterizada por “uma actuação pautada pela acção institucionalizada e prestadora de serviços, orientada pelo conceito de utente/objecto e beneficiário da prestação.”

## II.2 A Acção Social no Ensino Superior em Portugal

A criação da Universidade em Portugal, nos finais do século XII por D. Dinis, e confirmada pelo Papa Nicolau IV em 1290, é testemunho da existência de uma importante actividade apadrinhada pelo Rei da época.

Começaram por funcionar em Lisboa os Estudos Gerais, respondendo a uma carência, já notada na altura, de satisfazer, com alguma celeridade, as necessidades sentidas pelo clero e pela burguesia para a formação de uma elite intelectual, até então diplomada em Paris, Oxford, Bolonha ou Salamanca (Arroteia, 1996).

Neste contexto evolutivo convirá recordar que, aquando da proclamação da República, Portugal era um país pouco industrializado, dominado por uma sociedade rural ligada à terra e sem grandes perspectivas sobre o futuro. Esta mesma realidade era traduzida pelo sistema educativo: uma única Universidade, frequentada por 1212 alunos oriundos das elites, 32 liceus, com 8691 alunos de classes médias e altas, e 5552 escolas primárias oficiais, comumente sem as mínimas condições, que respondiam, e mal, às necessidades de uma ínfima parcela da população, em que cerca de ¾ dos portugueses eram analfabetos (Pardal, 1992).

Com avanços e recuos, fez-se a incursão da Universidade pelo país: Lisboa, em 1290, avançando para Coimbra, em 1308, Évora, em 1559, Braga e Aveiro, em 1973, foram as primeiras Instituições de ensino universitário em Portugal. Em 1973, ano do alargamento da rede de ensino superior, Covilhã, Tomar, Faro, Setúbal, Leiria e Vila Real receberam, através do Decreto-lei nº 402/73, de 11 de Agosto, os respectivos Institutos Politécnicos (Arroteia, id: ibid).

De acordo com a Lei de Bases do Sistema Educativo, art.º 11º, “o ensino universitário visa assegurar uma sólida preparação científica e cultural e proporcionar uma formação técnica que habilite para o exercício de actividades profissionais e culturais e fomenta o desenvolvimento das capacidades da concepção de inovação e de análise crítica”.

Segundo o art.º 3º da mesma Lei, “o sistema educativo deve contribuir para a correcção das assimetrias de desenvolvimento regional e local, devendo incrementar em todas as regiões do país a igualdade no acesso aos benefícios da educação, da cultura e da ciência”. A indiferenciação cultural só poderá operar-se através de uma indiferenciação social (Fernandes, 1983).

Em Portugal, a Constituição da República, aprovada em 2 de Abril de 1976, consagra, desde logo, o princípio da universalidade e da igualdade, nos seus art.º 12º e art.º 13º: “todos os cidadãos têm a mesma dignidade social e são iguais perante a Lei” (nº.1), e (nº.2) “ninguém pode ser privilegiado, beneficiado, prejudicado, privado de qualquer direito ou isento de qualquer dever em razão de ascendência, sexo, raça, língua, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, instrução, situação económica, condição social ou orientação sexual”.

Mas é no Capítulo III (direitos e deveres culturais), no seu art.º 73º, que a Constituição da República Portuguesa estabelece que “todos têm direito à educação e à cultura” (nº1) e que “o Estado promove a democratização da educação e as demais condições para que a educação,

realizada através da escola e de outros meios formativos, contribua para a igualdade de oportunidades, a superação das desigualdades económicas, sociais e culturais, o desenvolvimento da personalidade e do espírito de tolerância, de compreensão mútua, de solidariedade e de responsabilidade, para o progresso social e para a participação democrática na vida colectiva”.

Segundo Gago (2004), Portugal foi palco, nas últimas décadas, de um dos mais notáveis processos de democratização da oferta de ensino superior na União Europeia. Nesse âmbito, o sistema de apoio aos estudantes do ensino superior ganhou significativa importância, uma vez que a chegada de jovens oriundos de todas as classes sociais colocou a necessidade de consagrar a igualdade de oportunidades. Sem a intervenção decisiva da Acção Social não teria sido possível concretizar essa democratização no acesso (e sucesso) ao ensino superior. Na sequência deste sistema de democratização, a população estudantil tenta aproximar-se da composição social da população portuguesa. A estrutura social das populações é heterogénea, com perfis sócio-económicos e culturais distintos; o capital escolar, o capital social e financeiro e a distribuição regional das famílias são dimensões diferenciadoras e estruturantes ao nível da composição do subsistema.

Consequentemente, e para Gago (id: ibid), a Acção Social no ensino superior constitui um campo onde se esboçam profundas demarcações relacionadas com a diversidade não só entre o ensino superior público e o ensino superior particular e cooperativo mas também de instituição para instituição.

Segundo dados disponibilizados pela Direcção-Geral do Ensino Superior (DGES)<sup>6</sup>, em 2004, o orçamento público destinado à Acção Social escolar tem aumentado a um ritmo superior ao da despesa total com o ensino superior, passando de 9,5% em 1990 para cerca de 11% em 2003. Ao longo da década de 90, foram-se também reduzindo as fortes distorções na distribuição da despesa pública em Acção Social escolar entre subsistemas: em 1990, o ensino particular e cooperativo, integrando 29% do total de alunos, apenas beneficiava de 3% da despesa pública em Acção Social; em 2001, a relação já era de 29% dos alunos matriculados para 22% da despesa pública em Acção Social. Contudo, persistem desigualdades no apoio conferido aos alunos do ensino superior público e aos do ensino superior particular e cooperativo, em especial no que respeita às infra-estruturas. Entre 1997 e 2002, o financiamento público em Acção Social passou de 88,6 Milhões de Euros (M€) para 146,6 M€. No mesmo período, as dotações para bolsas de estudo passaram de 44,8 M€ para 96,8 M€. No ensino superior particular e cooperativo foram inscritos, no ano de 1997, para bolsas de estudo, 13,6 M€, evoluindo, em 2002, para 31,8 M€.

O rácio de financiamento em Acção Social por aluno de ensino superior público, para o ano de 2002, foi de 378 €, sem contabilizar o investimento em infra-estruturas, ou seja, reportando apenas o financiamento do Orçamento de Estado para a Acção Social no que concerne a despesas correntes. A evolução da despesa fez-se, pois, no sentido do forte aumento da parcela destinada a

---

<sup>6</sup> Conforme Estudo da DGES apresentado em 2004, destinado a fazer o retrato do que tem sido a Acção Social no Ensino Superior em Portugal

bolsas de estudo. Esta realidade encontra explicação na expansão acelerada do apoio aos alunos do ensino particular e cooperativo (exclusivamente bolsas de estudo), à rigidez de escala das despesas em valências como alojamento ou alimentação, mas também à orientação de privilegiar o apoio directo aos estudantes em detrimento do fornecimento de serviços sociais complementares indirectos. Dos vários sistemas de atribuição de bolsas, Portugal adoptou um sistema de igualização de oportunidades que tem como finalidade assegurar a todos os candidatos ao ensino superior igual possibilidade de acesso, de permanência e de êxito.

O objectivo último é que nenhum estudante com reais capacidades de frequência de um curso de ensino superior seja privado desse acesso. Esta vertente do sistema de Acção Social desenvolveu-se de uma forma assinalável, tendo-se verificado, nos últimos dez anos, um aumento do número de bolseiros no ensino superior público, que passou de 16 452 (16,4% da população escolar) para mais de 45 000 estudantes (20% da população escolar), e no ensino particular e cooperativo, de 213 para 13 180 estudantes (2002).

Nos últimos anos instituíram-se as bolsas de estudo de mérito, que se destinam aos alunos com aproveitamento escolar excepcional definido pela instituição de ensino. Reforçou-se, assim, o objectivo expresso de contribuir para a melhoria do sucesso escolar dos estudantes do ensino superior, uma vez que a referida bolsa configura-se como um segundo nível de incentivo à obtenção de êxito escolar acima da média geral de aproveitamento.

Quanto ao processo de atribuição de bolsas, é realizado de duas formas diferentes: pelos Serviços de Acção Social de cada uma das Universidades e Politécnicos para os alunos respectivos; e pela Direcção-Geral do Ensino Superior/Fundo de Acção Social para a generalidade dos alunos das instituições não públicas. Estes dois métodos têm evidenciado alguma discrepância na utilização das regras e procedimentos técnicos por parte das Instituições.

No ensino superior público, a incidência do número de bolseiros no total dos estudantes revela uma variação (dados de 2002) entre instituições que vai dos 9% aos 39%. A taxa de aprovação de candidaturas (bolseiros) tem valores muito distintos entre instituições. Ao nível da distribuição de bolseiros, em intervalos de capitação (dados de 2003), o número de bolseiros do primeiro intervalo é de cerca de 2% do total de bolsas atribuídas e, no último intervalo, os dados apontam para cerca de 35% dos estudantes com bolsa concedida. Desagregada a despesa por acções, foram inscritos, em despesas com o alojamento e a alimentação, no ano de 1997, 33,5 M€ nos Serviços de Acção Social (SAS) das universidades e 5,0 M€ nos institutos politécnicos. Em 2002, a estrutura da despesa para as mesmas acções apresentava uma inscrição anual de 38,7 M€ nos SAS das universidades e de 11,8 M€ nos SAS dos institutos politécnicos.

Ao nível das infra-estruturas de apoio social, também a evolução foi significativa: 7 922 camas, em 1998, existentes em residências dos SAS; 11 978 camas em 2003. Em média, a manutenção de cada cama custa ao Estado 164 € por mês. Colocam-se desafios importantes na reformulação da oferta de alojamento em residências do Serviço de Acção Social ao nível do número de beneficiários, da cobertura do subsistema de ensino, da concepção e modelo de financiamento, da regulação de parcerias público-privadas. Em 2003, a taxa média de estudantes bolseiros

deslocados era de 56%, num intervalo que vai de 8% a 88%, numa relação directa entre o litoral o interior.

O número de estudantes bolseiros alojados em residências dos Serviços de Acção Social representa, em média, 71% do total de camas disponíveis. Os dados contabilizados em 2003 apontam para o número de 25 256 bolseiros deslocados, sendo que apenas 1 767 recebem complemento de alojamento por não ser possível a atribuição de um lugar em residência dos SAS. Dos restantes bolseiros, cerca de 8 539 estão a beneficiar de alojamento em residência dos SAS (sendo que o valor cobrado corresponde ao complemento atribuído, ou seja, na prática estes bolseiros não têm qualquer encargo). O número de lugares em cantinas evoluiu de 23 540, em 1998, para 31 313 lugares em cantinas e bares em 2003, sendo servidas mais de 10 milhões de refeições por ano. Cada refeição social custa em média 4,6 €. O acesso dos estudantes aos cuidados de saúde adequados carece de um melhor enquadramento, em especial no que se refere aos estudantes deslocados.

A missão do Ensino Superior nos domínios da cidadania, da cultura científica e humanista e do desporto, necessita de um conveniente enquadramento institucional e estratégico. O actual Ministro da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, Mariano Gago, aponta como linha de rumo conseguir o melhor ensino superior para o maior número de alunos com o objectivo de responder à crescente procura do ensino superior e estimular novos segmentos de procura: garantir qualidade e pertinência não só ao ensino superior como às políticas e instrumentos de intervenção que lhe dizem respeito. Ora, a Acção Social no Ensino Superior procurou ajudar a democratizar o ensino, promovendo uma política de igualdade de oportunidades no acesso (Gago, 2004).

De acordo com outro estudo, encomendado pela DGES<sup>7</sup> ao Centro de Investigação e Estudos de Sociologia do Instituto de Ciências do Trabalho e da Empresa (CIES/ISCTE), publicado em 28 de Setembro de 2004, que analisou as condições sócio-económicas de três mil estudantes dos três subsistemas de Ensino Superior, abrangendo todas as áreas de ensino, os alunos do politécnico são os menos apoiados pelo Estado, sendo, ao mesmo tempo, aqueles cujas famílias menos recursos financeiros têm: um quinto recebe, no limite, 720 € mensais. Em contrapartida, os alunos do privado são os mais ajudados, embora 44% dos progenitores ganhem entre 1441 e 2880 euros/mês.

O Estado apoiava, à data, 25% dos estudantes do Ensino Superior, sendo o valor médio desse apoio de 155 €. Os mais ajudados, alunos do privado (dois em cada dez), recebiam, em média, 178 euros/mês, seguindo-se os alunos das Universidades Públicas (165 euros) e os dos politécnicos (125 euros), onde 27% recebiam apoio.

O perfil das famílias que colocam os filhos no Ensino Superior também está a mudar. Segundo o mesmo estudo, embora a maioria continuem a ser pessoas com instrução, quadros médios e superiores (58%), a pouco e pouco o sistema está a abrir portas a outras categorias sócio profissionais mais baixas, situação revelada sobretudo no ensino politécnico, onde há mais filhos

---

<sup>7</sup> De acordo com Estudo da DGES encomendado ao CIES/ISCTE, publicado em 28 de Setembro de 2004, destinado a avaliar a equidade da Acção Social Escolar.

de operários (15,4%) e de assalariados executivos (13,4%), comparativamente aos que estudam no ensino superior público (7,8% tem pais operários e 8,7% assalariados) e no privado (5,9% e 7,8%, respectivamente).

O estudo do CIES/ISCTE revelou ainda que o maior garante financeiro dos estudantes portugueses advém das suas famílias: em 72% dos casos, são elas que asseguram os estudos dos filhos.

Uma realidade que afasta Portugal da prática de países como a Irlanda, Finlândia ou Holanda, onde os estudantes são mais autónomos e trabalham para pagar os seus cursos. Nesses países, o apoio familiar fica-se pelos 15%, 14% e 11%, respectivamente. Na Irlanda, por exemplo, 70% dos estudantes trabalham para poderem estudar.

No nosso país, apenas 19% chegam à Universidade com alguma experiência profissional e, no decorrer dos cursos, é a mesma percentagem de inquiridos que declarou trabalhar mais do que uma hora por semana. A pouca autonomia dos estudantes portugueses condiciona também a sua saída para o estrangeiro: apenas 8% o fazem, a par dos estudantes da Letónia e da Irlanda; no pólo oposto, 21% dos alunos em Espanha atingem novas fronteiras.

Os portugueses estão ainda em terceiro lugar na lista dos estudantes que residem com a família ao longo dos seus cursos (55%), sendo apenas ultrapassados pelos espanhóis (69%) e italianos (76%). Nos restantes países, a média oscila entre os 22% e os 42%. Dos 45% de alunos portugueses que optam por sair do espaço familiar, 27% já tem casa própria ou alugada, 14% tem um quarto e apenas 4% vive em residências para estudantes.

### II.3 Acção Social na Universidade de Aveiro

Relativamente à Acção Social na UA, um Estudo Sócio Demográfico e de Opinião, apresentado em Maio de 2005, realizado pelo GEMEO (Gabinete de Estudos de Mercado e Opinião), sob a orientação do IPAM (Instituto Português de Administração e Marketing), e com a coordenação do Projecto a cargo do Prof. José Albergaria, retratou a opinião dos alunos da Universidade de Aveiro (UA) e das suas Escolas associadas – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro (ISCAA) e Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda (ESTGA) – sobre algumas áreas de actuação dos SASUA.

O método usado para a selecção dos estudantes foi a amostragem por quotas (alunos, curso, estabelecimento), obedecendo a imputação proporcional dos entrevistados à estrutura observada na listagem em causa. Foi ainda utilizada uma amostragem aleatória sistemática para a selecção do indivíduo a entrevistar dentro de cada segmento definido pelo cruzamento das variáveis de controlo.

A amostra deste estudo foi de 600 alunos, distribuídos por todos os estabelecimentos de ensino da Universidade de Aveiro, conforme se pode observar na figura 2.



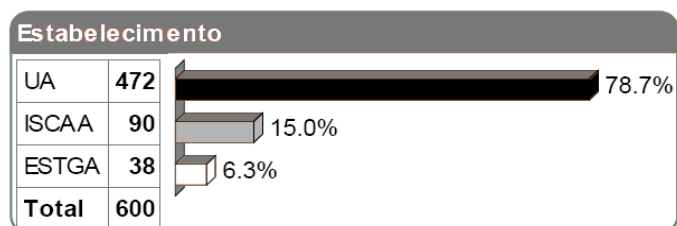


Figura 2 – Estabelecimento de ensino dos alunos

Os dados do estudo apontam para um rendimento mensal médio situado no intervalo de 1501 a 2000 euros; no entanto, convém salientar que 33% dos estudantes inquiridos revela possuir um rendimento mensal abaixo do valor médio mencionado, tal como evidencia a figura 3.

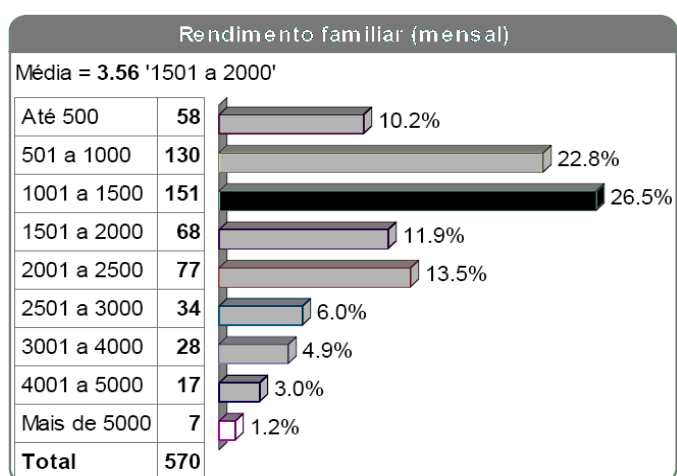


Figura 3 – Rendimento familiar (mensal)

A análise à opinião dos estudantes da UA demonstra que uma expressiva maioria considera acolhedor o espaço das cantinas e bares disponíveis: os gráficos das figuras 4 e 5 traduzem isso mesmo. Quanto ao conforto das cantinas e bares, a média de satisfação é de 4,81%. Relativamente aos espaços propriamente ditos, a média de agradabilidade ascende aos 4,84%.

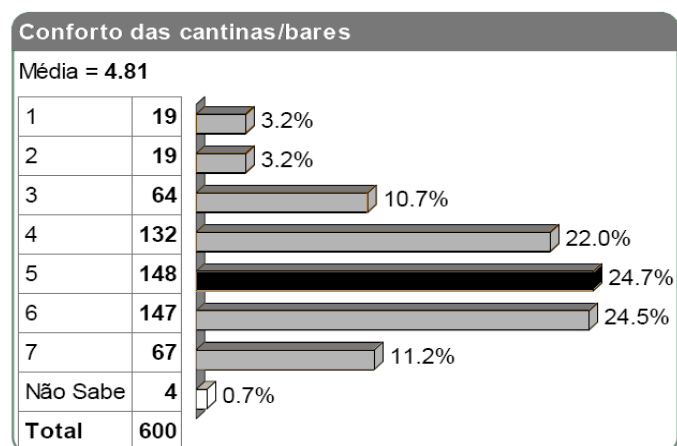


Figura 4 – Conforto das Cantinas e Bares

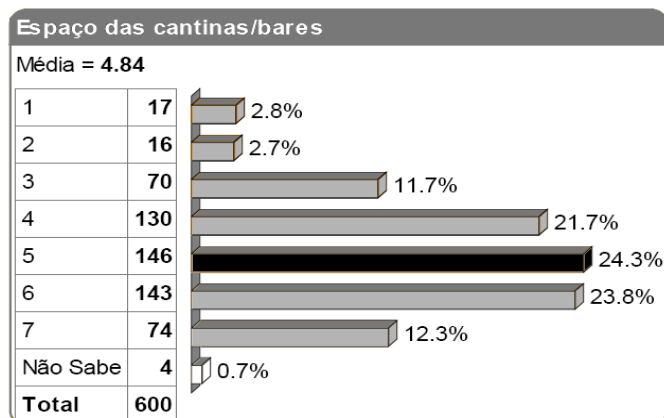


Figura 5 – Espaço das Cantinas e Bares

A relação preço/qualidade das refeições é também considerada positiva pela maioria dos alunos, com uma média de 4,67%. Acresce ainda salientar que 34,5% dos inquiridos considera adequado ou muito adequado o preço da refeição quando comparado com a qualidade da mesma, tal com mostra o gráfico da figura 6.

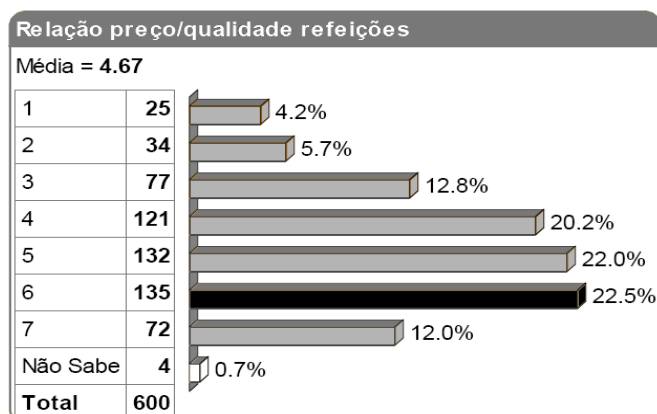


Figura 6 – Relação preço/qualidade das refeições

Os alunos auscultados neste inquérito concordam ainda de uma forma significativa com o horário de funcionamento das cantinas, como se pode observar na figura 7.

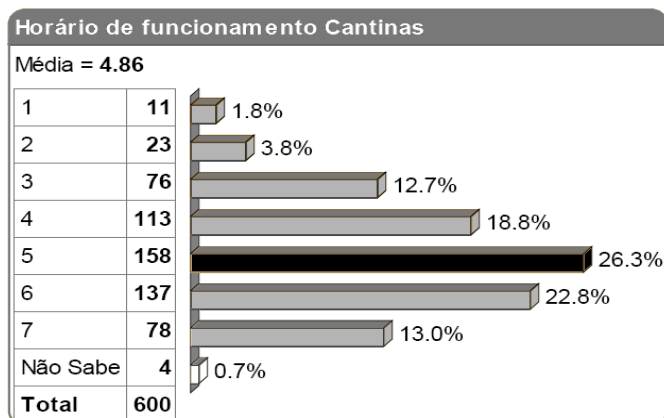


Figura 7 – Horário de funcionamento das cantinas

A satisfação expressa nas figuras 4,5,6 e 7 leva às conclusões da figura 8, onde é evidente que 36,8% dos alunos usam as cantinas como local das refeições. Se a este número for adicionado o dos alunos que utilizam o serviço dos bares, então 44,3% dos alunos alimenta-se nestes espaços, o que constitui um elevado grau de aprovação do serviço prestado. Estes resultados tornam-se ainda mais expressivos quando os dados apontam para apenas 6.8% dos estudantes inquiridos revelar que opta por fazer refeições em restaurantes, cafés, pastelarias ou mesmo em casa de amigos ou familiares, entre outros locais não especificados.

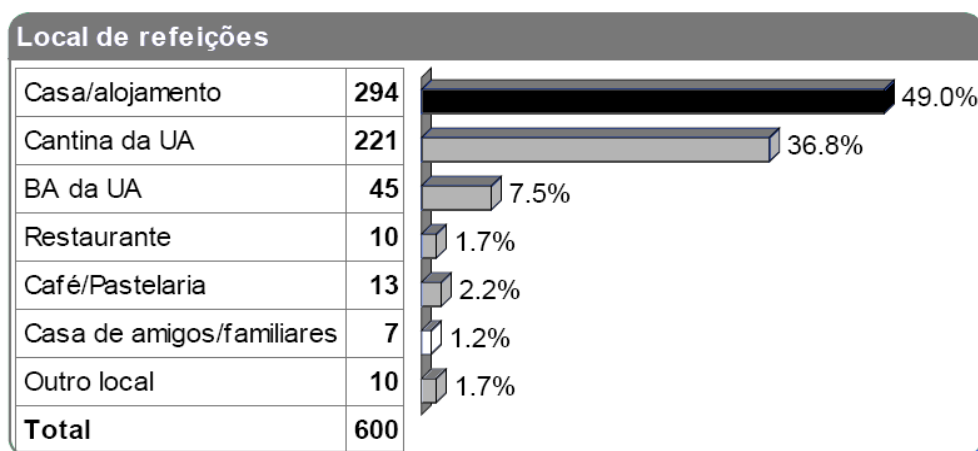


Figura 8 – Local das refeições

No que diz respeito ao alojamento, este estudo permite concluir que 17,2% dos alunos inquiridos utiliza uma residência universitária como local de acomodação em tempo de aulas. Contudo, estes dados revelam que 73,2% dos estudantes opta por alugar uma casa, um apartamento ou mesmo um quarto. Realça-se, ainda, que nenhum aluno opta por alojamento em pensões, hotéis ou residências turísticas, tal como se verifica na figura 9.

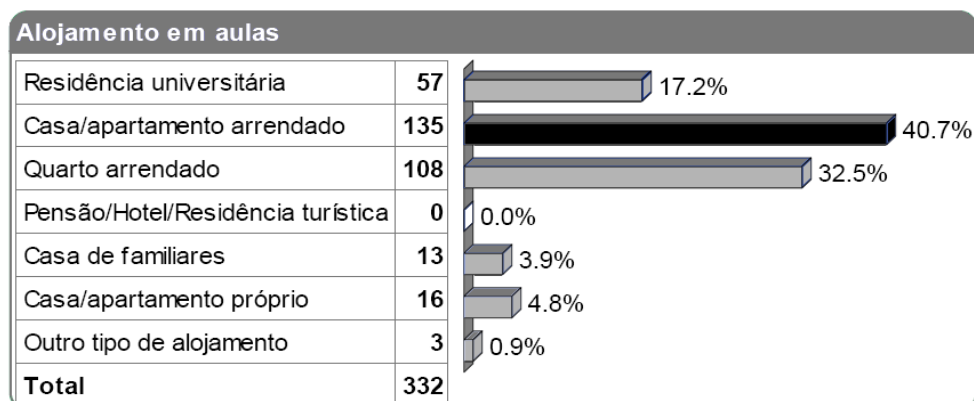


Figura 9 – Alojamento em tempo de aulas

Quando os alunos foram convidados a pronunciar-se sobre os Serviços de Acção Social, a maioria expressou-se agradada com os SASUA. Conforme se pode aferir pela figura 10, a média de respostas situa-se nos 4,21%, sendo que 439 dos 600 estudantes inquiridos valora os Serviços com uma nota entre 3 e 6. Apertando-se o intervalo de 4 a 5, constata-se que 246 alunos atribuem classificações dentro deste interstício.

Em face destes resultados, pode-se dizer que a maioria dos alunos considera positiva a competência e a disponibilidade da generalidade dos serviços prestados pelos SASUA.

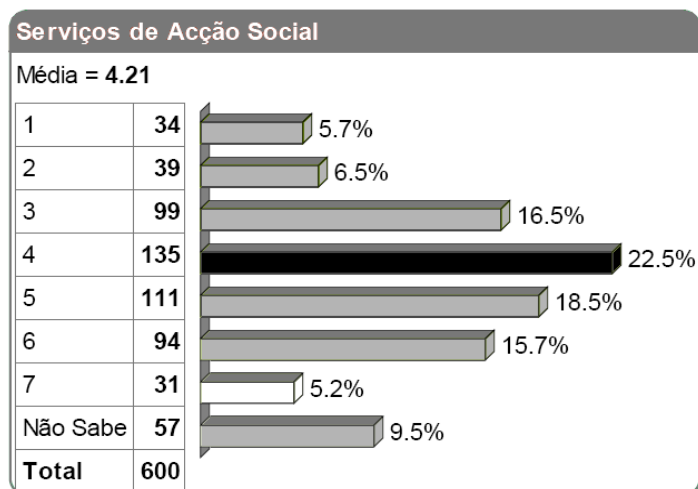


Figura 10 – Competência e Disponibilidade dos Serviços de Acção Social

### III. Sistemas de Gestão da Qualidade em Serviços

Este capítulo aborda a temática da Gestão da Qualidade em Serviços. Começa-se por uma abordagem do conceito de Qualidade e de Gestão da Qualidade. Seguidamente, concretiza-se a perspectiva da Gestão da Qualidade para Serviços Públicos. O último sub-capítulo deste capítulo analisa a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) baseado na Norma ISO 9001:2000.

#### III.1 O conceito da Qualidade e de Gestão da Qualidade

O termo Qualidade deriva do latim *Qualitate*, e é utilizado em situações bem distintas. Por exemplo, quando se fala da qualidade de vida das pessoas, de um país ou região, quando se fala da qualidade da água que se bebe ou do ar que se respira, quando se fala da qualidade do serviço prestado por uma determinada empresa, ou ainda quando se fala da qualidade de um produto tangível. Como o termo tem diversas utilizações, o seu significado nem sempre é de definição clara e objectiva. No que diz respeito aos produtos e/ou serviços vendidos no mercado, há várias definições para Qualidade: "conformidade com as exigências dos clientes"; "relação custo/benefício"; "adequação ao uso"; "valor acrescentado, que produtos similares não possuem"; "fazer bem à primeira vez"; "produtos e/ou serviços com efectividade" (Pires, 2003).

A Qualidade é um estar em conformidade com os requisitos (Crosby, 1979), ou uma aptidão ao uso (Juran, 1994), ou ainda o grau de satisfação de requisitos dado por um conjunto de características (NP EN ISO 9000:2000).

Em termos gerais, a primeira preocupação da Qualidade diz respeito a um conjunto de técnicas destinadas a evitar o erro. Essas técnicas estão principalmente para a Qualidade como "fitness for use", em que o produtor determina aquilo que é adequado e o que não é adequado. Posteriormente, caminha-se para tomar como ponto de partida os consumidores, que determinam o comportamento do produtor e os contornos do serviço ou produto.

O Quadro 1 apresenta uma sistematização da evolução do conceito de Qualidade adaptado de Loffler (2001)

		Período				
		1945-1949	1949-1951	1951-finais dos anos 60	Finais dos anos 60 - 1980	1980 - Presente
Características	Definição de Qualidade	Conformidade com padrões e especificações técnicas	Conformidade com padrões e especificações técnicas	Adequação ao uso	Conformidade com padrões com as exigências dos clientes	Alcance da máxima satisfação dos clientes e outros grupos interessados
	Sistema de Gestão	Inspecção da qualidade	Controlo estatístico da qualidade	Garantia de qualidade	Gestão da qualidade em toda a organização	Gestão pela Qualidade Total
	Parâmetro do Sistema de Gestão	Produto final	Produto final	Processo de produção	Necessidades dos clientes	Expectativas dos clientes
	Mudança Tecnológica	Produção em massa	Produção em massa	Ciclos curtos da vida dos produtos	Economia de serviço	Economia de serviço
	Medida de Qualidade	Conceito objectivo	Conceito objectivo	Conceito objectivo	Conceito objectivo	Conceito subjectivo e objectivo
	Dimensão Temporal	Estática	Estática	Dinâmica	Dinâmica	Dinâmica

Quadro 1 – Evolução do conceito de Qualidade

De acordo com este quadro, a história da Qualidade pode ser dividida em cinco fases:

- 1 - *Inspecção da Qualidade;*
- 2 – *Controlo estatístico da Qualidade;*
- 3 – *Sistema orientado para a garantia da Qualidade;*
- 4 – *Gestão da Qualidade em toda a organização;*
- 5 - *Gestão pela Qualidade Total (GQT).*

A definição de Qualidade adoptada pela European Organization for Quality Control (EOQC) e pela American Society for Quality Control (ASQC) é: “Quality is the totality of features of a product or service that bears on its ability to satisfy given needs.”

Quando falamos de produtos referimo-nos de forma clara às características externas do objecto, à sua conformação com determinadas especificações (“Quality is conformance to requirements – nothing more, nothing less” (Crosby, id: ibid) e ainda à sua capacidade para “satisfazer as necessidades do consumidor”.

De acordo com Rocha (2006:25), “Qualidade é o que o consumidor quiser, a um preço aceitável e conforme as especificações, pelo que melhorar a qualidade de um produto significa aumentar a sua conformação com determinadas especificações ou standards e, desse modo, ir ao encontro das expectativas do consumidor”.

A Qualidade de um produto ou serviço pode ser encarada de duas perspectivas: a do produtor e a do cliente. Segundo Slack (2004), do ponto de vista do produtor, a Qualidade associa-se à concepção e produção de um produto que vá ao encontro das necessidades do cliente. Já do ponto de vista do cliente, a Qualidade está associada ao valor e à utilidade reconhecidas ao produto, estando em alguns casos ligada ao preço. Para estes, a Qualidade não é unidimensional, ou seja, os clientes não avaliam um produto tendo em conta apenas uma das suas características, mas várias. Por exemplo, a sua dimensão, cor, durabilidade, design, funções que desempenha, etc. Assim, a Qualidade é um conceito multidimensional.

Para Slack (id: ibid), a Qualidade tem muitas vertentes e é, por isso, difícil de definir. De tal forma, que pode ser difícil até para o cliente exprimir o que considera ser um produto de Qualidade. Do ponto de vista da organização, contudo, se o objectivo é oferecer produtos e serviços (realmente) de Qualidade, o conceito não pode ser deixado ao acaso. Tem de ser definido de forma clara e objectiva. Isso significa que a organização deve apurar quais são as necessidades dos clientes e, em função destas, definir os requisitos de Qualidade do produto. Esses preceitos são definidos em termos de variáveis como: comprimento, largura, altura, peso, cor, resistência, durabilidade, funções desempenhadas, tempo de entrega, simpatia de quem atende o cliente, rapidez do atendimento, eficácia do serviço, etc. Cada requisito é posteriormente quantificado, a fim de que a Qualidade possa ser interpretada por todos (organização, trabalhadores, gestores e clientes) exactamente da mesma maneira. Os produtos devem exibir esses requisitos.

Associados ao conceito de Qualidade, para Pires (2004), estão as concepções de Controle da Qualidade, Garantia da Qualidade e Gestão da Qualidade.

Controle da Qualidade são as acções relacionadas com a medição da Qualidade, para diagnosticar se os requisitos estão a ser respeitados e se os objectivos da organização estão a ser atingidos (Pires, id: ibid).

Garantia da Qualidade são as acções, preventivas ou correctivas, tomadas para conduzir à redução dos defeitos ou imperfeições (Pires, id: ibid).

Gestão da Qualidade é o processo de conceber, controlar e melhorar os processos da organização, quer sejam processos de gestão, de produção, de marketing, de gestão de pessoal, de facturação, de cobrança ou outros. A Gestão da Qualidade envolve a concepção dos processos e dos produtos/serviços, envolve a melhoria dos processos e o controle de Qualidade (Pires, id: ibid).

De acordo com a Norma (NP EN ISO 9000:2000), a Gestão da Qualidade pressupõe o planeamento, o controlo, a garantia e a melhoria da Qualidade.

No contexto da Qualidade, o planeamento compreende as seguintes actividades:

- *Definição de objectivos de Qualidade;*
- *Especificação dos processos operacionais necessários para atingir os objectivos;*
- *Especificação dos recursos necessários à operação dos processos.*

Neste seguimento, o controlo de Qualidade envolve as seguintes actuações:

- *Definição de objectivos específicos (mensuráveis e datados);*
- *Medição dos desvios entre o que está a ser realizado e o que foi estabelecido;*
- *Instituição de alguma metodologia que leve à redução daqueles desvios.*

A garantia da Qualidade é o conjunto de acções planeadas e sistemáticas essenciais para obter a confiança adequada de que um produto ou serviço satisfará determinadas necessidades. Para que exista confiança deverá haver um sistema de informação que permita:

- *Evidenciar que tudo está normal;*
- *Alertar precocemente quando algo vai mal (para que se possa parar imediatamente a produção de defeitos) (Alvelos et al, 2008);*

A melhoria da Qualidade faz-se projecto a projecto e corresponde ao aumento da capacidade para satisfazer os requisitos de Qualidade. Ela compreende três aspectos fundamentais:

- 1- *A eliminação de problemas crónicos;*
- 2- *Baseia-se em factos que só se conhecem através da recolha de informação objectiva;*
- 3- *Os projectos de melhoria realizam-se em equipa (Alvelos et al, id: ibid).*

Assim, a melhoria da Qualidade está associada à redução da variabilidade nos processos e nos produtos e pode ser entendida como a redução de todo o tipo de desperdícios. Nesta medida, afirma-se que a Qualidade é inversamente proporcional à variabilidade (Alvelos et al, id: ibid).

Actualmente, a Gestão da Qualidade é centrada no cliente para que haja conformidade consistente de acordo com as expectativas deste; contudo, clientes diferentes possuem características diferentes, e, por isso, expectativas diversas (Alvelos et al, id: ibid).

Há, portanto, que conciliar as perspectivas de Qualidade das operações com as expectativas de Qualidade dos clientes; porém, e nas palavras de Ross (2004), a Qualidade começa e acaba no cliente, isto é, a política de Qualidade de uma organização deve ser direccionada para os seus potenciais clientes ou utentes, não se confinando, no entanto, apenas a estes.

### III.2 A Gestão da Qualidade em Serviços Públicos

De acordo com Loffler (id: ibid), tal como no sector privado, também na Administração Pública podem-se distinguir várias fases na evolução do conceito de Qualidade:



- *Qualidade no sentido do respeito por normas e procedimentos;*
- *Qualidade no sentido da eficácia;*
- *Qualidade no sentido da satisfação dos clientes.*

No primeiro caso, a Qualidade identifica-se com a conformação com determinadas especificações e regulamentos. Nos anos sessenta, a noção do conceito de Qualidade aparece ligada à gestão por objectivos, aproximando-se do conceito de Juran, ou seja, adequação ao uso.

Este entendimento da Qualidade na Administração Pública corresponde à noção de Qualidade técnica ou conformação com determinadas especificações na indústria.

O significado de Qualidade no Sector Público mudou nos anos sessenta quando ganhou popularidade a gestão por objectivos. Esta é a enunciação de Juran (id: *ibid*), que define Qualidade como “adequação ao propósito”.

No começo dos anos oitenta, o conceito de Qualidade Total é transferido para a Administração Pública e emerge da imagem da organização que, por sua vez, resulta da congregação da Qualidade técnica do resultado com a Qualidade funcional do processo, conforme se pode observar esquematicamente na figura 11. Isto não significa que o conteúdo do conceito seja exactamente o mesmo. Os países continentais da Europa, com acentuada legislação, fazem uma interpretação diferente da dos países anglo-saxónicos (Rocha, id: *ibid*).



Figura 11 – Dimensões da Qualidade do Serviço

Assim, e segundo Rocha (id: *ibid*), o consumidor compara o serviço – a Qualidade técnica e a forma como foi percebido – com as suas expectativas. Alguns dos factores que afectam a expectativa dos consumidores dependem directamente da organização e da sua imagem, incluindo as relações públicas, publicidade e marketing; a Qualidade final é o resultado da

diferença entre a Qualidade esperada e a Qualidade experimentada, tal como demonstra a figura 12, adaptada de Gronroos (1998:12).

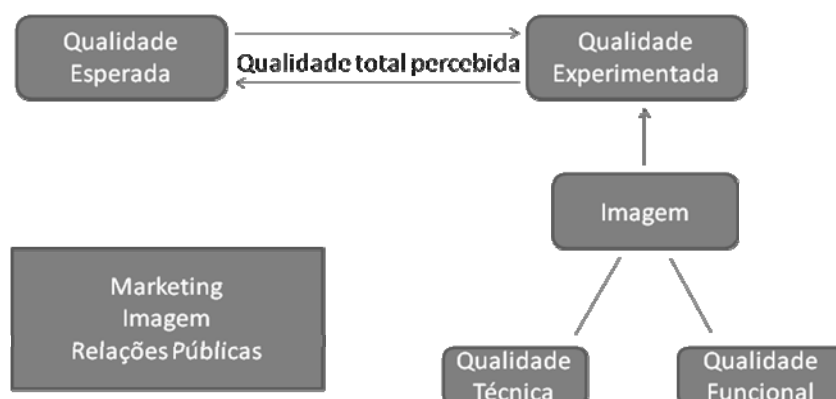


Figura 12 – Qualidade Percebida

Nos anos oitenta, a Qualidade passa, então, a significar a satisfação dos clientes/utentes. Ao adoptar o conceito de cliente, em detrimento da noção de cidadão, o “New Public Management” apropria-se da Gestão pela Qualidade Total (GQT) muito também porque a reforma da Administração Pública havia entrado num impasse, tendo-se esgotado as reformas internas.

A aplicação da GQT aos serviços públicos parte, segundo Neves (2002), do seguinte pressuposto: os serviços públicos só existem na medida em que têm que servir os cidadãos; os cidadãos e as suas necessidades são a razão, primeira e última, da existência do serviço público. Logo, e nesta medida, compete aos cidadãos avaliarem o desempenho e a Qualidade do serviço público.

De acordo com Rocha (id: ibid), a adopção de políticas de Qualidade trouxe vantagens para os serviços públicos. Em primeiro lugar, subverteram completamente a relação entre Administração e administrados; estes últimos, ao contrário do que ocorria na administração tradicional, deixaram de ser sujeitos da actividade administrativa para serem clientes. E, neste sentido, os valores da Qualidade têm um poder reformador enorme. Os países da OCDE (European Development and Cooperation Organization) tentaram reformar e modernizar as suas administrações públicas. A primeira fase consistiu na redução das despesas e na alteração das estruturas, mas sem grande sucesso.

Perante esta situação, a nova abordagem consistia em dar poder aos cidadãos e incitá-los a reivindicar, reclamando melhores prestações dos serviços públicos e forçando a mudança de comportamento por parte dos funcionários (Sousa, 2003). Acresce que, deste modo, o poder político vê-se livre dos custos das reformas, já que pode dizer que são os cidadãos que exigem melhores serviços. Os custos da não reforma recaem sobre os funcionários.

Mas se a GQT pode apresentar uma verdadeira revolução no processo de reforma, desde logo tem incidência em técnicas de gestão de recursos humanos, por exemplo, na avaliação de

desempenho, que tem de ser repensada não em moldes individuais mas em termos de melhoria dos processos e gestão de equipas de trabalho (Rocha, id: ibid).

Rodrigues (2001) fala das dificuldades de aplicação do GQT aos serviços públicos, começando por constatar a enorme diferença entre estes e o sector privado, conforme se pode verificar pela análise do Quadro 2.

Factores de Comparação	Sector Privado	Sector Público
1- Organizações	Concorrem entre si para conquistar e fidelizar clientes	A concorrência é potencial e pouco significativa
2- Mercado	Os preços e a qualidade são regulados pelo mercado, pela concorrência.	O Estado oferece os serviços possíveis para responder às necessidades do cidadão e da sociedade
3- Objectivos	A Finalidade é a venda de produtos ou serviços	Tem como fim a distribuição e o bem-estar social aos cidadãos
4- Preço	Os produtos e os serviços são habitualmente trocados por dinheiro	Os serviços públicos são, regra geral, gratuitos; o retorno faz-se através de impostos

Quadro 2 – Qualidade nos Sectores Público e Privado

De acordo com Rocha (id: ibid), se no sector privado as empresas escolhem o seu nicho de mercado e definem a sua própria clientela, o problema no sector público é bem mais complicado.

O mesmo autor enfatiza que, desde a educação à saúde, os serviços confrontam-se com clientes que têm exigências contraditórias. Além disso, as organizações governamentais têm obrigações que não se esgotam nos clientes imediatos e, desde logo, existem contradições entre clientes directos e os “taxpayers”. Deste modo, os serviços públicos podem frustrar a satisfação dos clientes, pois têm de servir, regra geral, o interesse geral.

Rocha (id: ibid) considera ainda que, por norma, os “taxpayers” procuram minimizar os custos enquanto os consumidores imediatos preferem alta Qualidade, mesmo que signifique custos altos, porque não pagam esse custo, pelo menos directamente sob a forma de preços.

Para este autor, tudo é mais fácil no sector privado porque o cliente comprador é simultaneamente o receptor de determinado produto, permitindo-lhe escolher o nível apropriado de custo e de Qualidade com o intuito de satisfazer as suas necessidades.

A GQT foi originalmente concebida, na opinião do mesmo autor, para processos de rotina como os existentes na indústria. E a sua aplicação aos serviços apresenta várias dificuldades, já que estes são produzidos e consumidos em simultâneo, criando, por regra, dificuldades em obter uniformidade no *output*, fazendo com que o consumidor não avalie apenas o serviço em si, no que concerne ao resultado, mas também o comportamento e até a aparência da pessoa que presta o mesmo serviço.

Daí que a medida da Qualidade dos serviços seja muito complexa, já que não se trata de acções e comportamentos mas sim de como os clientes percebem ou interpretam essas acções e comportamentos. Como se torna difícil operacionalizar a Qualidade nos serviços, recorre-se normalmente a cinco dimensões (Neves, 2002):

- 1- *Elementos tangíveis (instalações físicas, equipamento, pessoal e material de comunicação);*
- 2- *Fiabilidade (capacidade para exercer o serviço de forma precisa, fiável e rápida);*
- 3- *Capacidade de resposta (vontade e disposição para ajudar os utentes a proporcionar um serviço rápido);*
- 4- *Segurança (profissionais, cortesia, credibilidade e segurança);*
- 5- *Empatia (atenção, acessibilidade, comunicação e compreensão na relação entre utente e prestador de serviço).*

E se a aplicação da GQT aos serviços é complicada, muito mais complicada se torna quando procura-se aplicá-la em serviços públicos. Na perspectiva de Rocha (2006), se estes objectivos se reflectirem na nova estratégia do governo, então a aplicação do GQT fica facilitada.

Para o mesmo autor, na Administração tradicional todo o sistema está montado em função dos *inputs*, isto é, dos orçamentos e do dinheiro gasto em determinada política ou projecto. É também em função dos *inputs* e dos processos (procedimentos e regras) que as mesmas políticas e projectos são avaliados, não só porque é difícil desenvolver indicadores de resultados, mas também porque se torna politicamente complicado.

Ora, para Rocha (2006), adoptando-se uma estratégia consistente com o GQT, os *outputs* têm de estar em primeiro lugar, porque são estes que interessam pelo menos aos clientes directos. Também a cultura política ou governamental não se ajusta à adopção da GQT, já que a Administração se encontra estruturada hierarquicamente e a adopção da GQT implica uma desestruturação das hierarquias, um achatamento das organizações e um “empowerment” dos funcionários e dos grupos de trabalho. Mas este processo torna-se muito complexo. Além disso, os serviços públicos são caracterizados por especificidades profissionais com as suas normas de funcionamento, os seus territórios de actuação bem demarcados, e só com muita dificuldade colaboram entre si. Neste contexto, quer o modelo de Administração clássica, quer o modelo profissional, característico dos serviços que desenvolvem políticas sociais, torna difícil a implementação da GQT.

Morgan e Murgatroyd (1997), embora reconhecendo a dificuldade de aplicação da GQT aos serviços públicos, consideram que esta só se verifica no modelo dominante. Entretanto, por força do “New Public Management”, o fornecimento dos serviços tomou novas formas, o que veio facilitar a sua aplicação e se encontra esquematizado na figura 13.

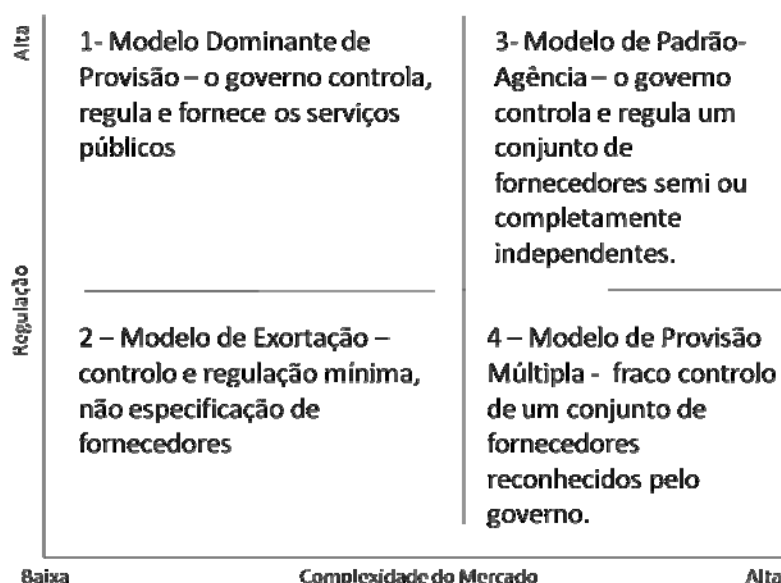


Figura 13 – Formas de Provisão de Serviços Públicos

No mesmo sentido apontam Osborne e Gaebler (1992), ao insistir em que o governo deve:

- *Promover a competição entre os fornecedores de serviços públicos;*
- *Incitar os cidadãos a exercer pressão sobre os serviços;*
- *Medir o desempenho;*
- *Orientar os serviços não tanto em função dos outputs e dos processos mas dos outcomes;*
- *Orientar-se por objectivos e não por regulamentos;*
- *Redefinir os clientes como consumidores;*
- *Prevenir problemas antes de ocorrerem;*
- *Descentralizar a autoridade e adoptar um modelo de gestão participativo;*
- *Insistir em ganhar dinheiro, não em gastá-lo.*

Independentemente das dificuldades, existem princípios que, para Rocha (id: ibid), podem ser adoptados, mas que significam alterações bruscas na actual estrutura dos serviços públicos. O princípio da obtenção de *feedback* dos clientes, o princípio da melhoria contínua, o fomento da cultura participativa, e ainda a avaliação dos resultados com base em indicadores quantitativos.

Além disso, a adopção da Gestão da Qualidade pode, pelo menos, permitir o desenvolvimento na Administração Pública do conceito de “learning organizations”, que Senge (1990) caracteriza como sendo aquelas que são flexíveis e particularmente capazes de introduzir e adaptar-se à mudança.

Nesta sequência, Rocha (id: ibid) postula que a Gestão da Qualidade Total foi importante no sector privado, estando também ligada à reforma da Administração Pública, a qual aconteceu nas fases que seguidamente se apresentam.

## 1- Desburocratização e Simplificação de Procedimentos

Iniciada em 1986, traduziu-se na adopção de medidas de desburocratização e simplificação de processos administrativos, de forma a tornar mais célere a ligação entre a Administração e os cidadãos, como bem se demonstra num documento do Secretariado da Modernização Administrativa, denominado "Mil Medidas de Modernização", onde se destacavam as seguintes medidas:

- *Instruções sobre atendimento ao público;*
- *Supressão do anonimato dos funcionários no atendimento e no contacto com o público;*
- *Abertura de serviços durante a hora de almoço, para facilitar o contacto com os clientes;*
- *Instalação dos postos móveis de atendimento em períodos de grande afluência;*
- *Dinamização das bases de dados administrativa e periódica;*
- *Sistema de recolha de opiniões e sugestões;*
- *Realização de colóquios, palestras, conferências sobre temáticas da modernização administrativa;*
- *Criação de linhas azuis para informação, disponíveis, em alguns casos, 24 horas por dia;*
- *Gradual supressão dos reconhecimentos notariais;*
- *Facilitação dos meios de pagamento ao Estado.*

Porém, a medida mais importante, foi a entrada em vigor do Código do Procedimento Administrativo (Decreto-Lei nº 442/91, de 15 de Novembro). Constituem objectos deste Código, conforme se pode ler no preâmbulo:

- 1- *Estabelecer linhas directrizes para o funcionamento da Administração, aumentando a eficácia;*
- 2- *Regulamentar de forma precisa o modo como as decisões administrativas são tomadas;*
- 3- *Assegurar que as partes interessadas participam no processo de decisão;*
- 4- *Salvaguardar a transparência das acções administrativas e o respeito pelos direitos e interesses legítimos dos cidadãos;*
- 5- *Evitar a burocracia e pôr os serviços administrativos em contacto estreito com os cidadãos.*

O Código do Procedimento Administrativo constituiu um marco no processo de reforma, já que veio dar novos direitos aos cidadãos e, sobretudo, exprimir um novo posicionamento na sua relação com a Administração. Neste sentido, significa um instrumento importante para a adopção da Gestão da Qualidade.

A Carta Deontológica do Serviço Público impõe aos funcionários públicos um conjunto de deveres para com os cidadãos, invertendo a posição em favor destes últimos, e preparando, deste modo, a adopção de uma política de Qualidade total.

## **2- A Qualidade dos Serviços Públicos (1991-1997)**

Terminado o ciclo da desburocratização, passou-se à fase da melhoria dos serviços públicos. Para isso, foi definido um programa de Qualidade, que integrou várias iniciativas (Corte Real, 1995):

- *Realização de um concurso nacional de ideias, a fim de mobilizar a sociedade para o tema da Qualidade;*
- *Criação do Conselho Nacional da Qualidade (1992);*
- *Aprovação da Carta Sectorial da Qualidade e Indicadores da Qualidade, com vista à preparação das cartas sectoriais de Qualidade;*
- *Realização do Concurso da Qualidade em Serviços Públicos, como forma de estimular a Qualidade dos serviços;*
- *Formação avançada em Gestão da Qualidade para os directores-gerais, como forma de criar uma geração de gestores e decisores atentos à filosofia da Qualidade.*

Toda esta actividade, destinada a alterar o sistema dos serviços públicos, através da adopção de Cartas da Qualidade, foi acompanhada de grande acção, da iniciativa do Secretariado para a Modernização Administrativa.

O primeiro documento, denominado Administração Pública e Qualidade, procura definir Qualidade, referindo-se às dificuldades de transposição do conceito para os serviços públicos, tanto mais que a sua implementação altera a filosofia e funcionamento da Administração Pública.

Identifica de seguida as metas da Qualidade: zero erros, zero atrasos, zero papéis, zero paragens e zero incompreensões. Finalmente, o desenvolvimento duma política de Qualidade obriga a uma determinada estratégia, cujas fases são as seguintes:

- 1- *Fase de fixação da estratégia: criação de uma missão interministerial da Qualidade para definição das grandes linhas do projecto, que escolhe os sectores alvo para o seu lançamento, construção dos indicadores de avaliação a utilizar e preparação da metodologia de trabalho;*

- 2- *Fase de formação dos funcionários que venham a intervir no projecto;*
- 3- *Fase de informação, que deve obedecer a uma estratégia de promoção/sedução: esta operação deve ser conduzida para os dirigentes, funcionários e público em geral;*
- 4- *Fase de lançamento de acções de melhoria dos sectores previamente escolhidos, dando-se conhecimento público e premiando-se os mais relevantes;*
- 5- *Fase de acompanhamento e avaliação, a qual consta da realização de encontros e seminários, criação de auditorias da Qualidade e introdução de correcções aos desvios existentes.*

O segundo documento denomina-se Gestão da Qualidade – Conceitos, Sistema de Gestão e Instrumentos. Trata-se de um documento que retoma os conceitos já explanados anteriormente, mas que desenvolve de forma mais técnica e aprofundada a implementação de um programa de Qualidade, a sua gestão e os instrumentos para a Qualidade. Ganha especial relevo este último aspecto, isto é, os instrumentos de Qualidade nos quais se incluem formas para conhecer as necessidades dos clientes (opiniões, sugestões, livros de reclamações, questionários e entrevistas), bem como os instrumentos de avaliação de auditoria da Qualidade (diagrama de espinha de peixe, diagrama de Pareto e diagrama do processo produtivo).

Finalmente, sublinha-se a importância do documento intitulado Listas de Verificação de Não Qualidade, no qual se estabelece, relativamente ao relacionamento com os clientes externos (atendimento presencial, atendimento telefónico, contactos escritos, necessidades dos clientes), bem assim como com os clientes internos (gestão, satisfação, comunicação, instalações e equipamento), quais as situações em que existe (ou não) Qualidade.

### 3- Os modelos de Excelência (1997-2002)

Este período é marcado pela publicação do Decreto-Lei nº 166-A/99, de 13 de Maio, o qual institui o Sistema da Qualidade nos Serviços Públicos (SQSP). Aí define-se a Qualidade como filosofia de gestão que permite alcançar uma maior eficácia e eficiência dos serviços, a desburocratização e simplificação de processos e procedimentos e a satisfação das necessidades explícitas e implícitas dos cidadãos (art. 3º).

Por sua vez, no art. 5º e seguintes, definem-se as competências, composição e funcionamento do Conselho para a Qualidade dos Serviços Públicos. Finalmente, no art. 10º e seguintes, fala-se da Certificação da Qualidade e dos critérios para atribuição de certificado (art. 11º). O enunciado dos requisitos mínimos aponta claramente para a adopção do modelo de excelência da European Foundation of Quality Management (EFQM).

Em 2001, o modelo foi simplificado de maneira a ficar mais adaptado à Administração Pública, tomando o nome de Common Assessment Framework (CAF).



É de sublinhar, porém, que nem foram atribuídos certificados, nem instituídos os cursos para auditores de Qualidade, previstos no Decreto-Lei nº 166-A/99, pelo que alguns serviços passaram a obter a certificação através das normas da implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) de acordo com a Norma ISO 9001:2000.

#### 4- Panorama Actual

O tema da Qualidade inclui-se como objectivo autónomo no Anexo à Resolução do Conselho de Ministros nº53/2004, de 23 de Abril, subordinado ao tema: Áreas de Actuação da Reforma, conforme se verifica pelo esquema da figura 14.

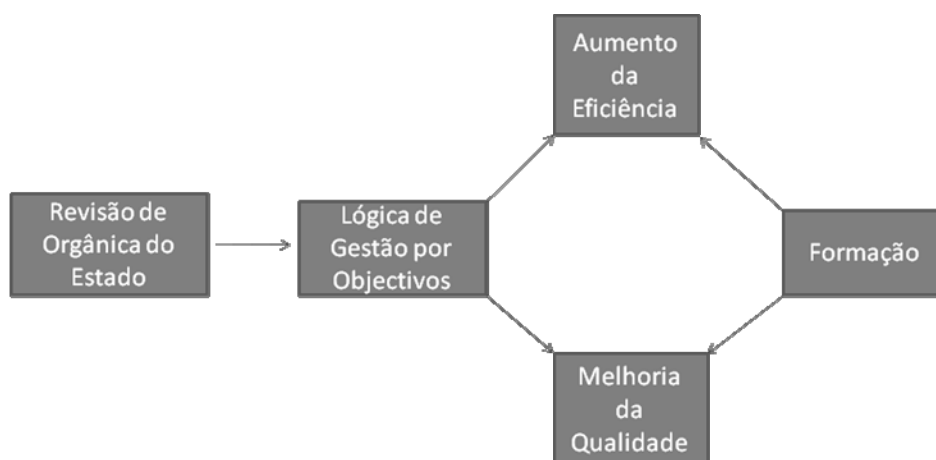


Figura 14 – Áreas de Actuação da Reforma

Constata-se, no entanto, uma contradição fundamental: a melhoria da Qualidade está associada à avaliação do desempenho individual e resulta da lógica da gestão por objectivos. Ora, isto contradiz toda a teoria.

A Qualidade vista no contexto da gestão e da organização implica determinados elementos, sem os quais não se pode dizer que a organização tem uma política de qualidade ou desenvolve uma estratégia de implementação da qualidade. Dentro destes são de destacar:

- *Em primeiro lugar, tem que existir o compromisso dos gestores de topo da organização;*
- *Mudança cultural da filosofia da organização que a faça abandonar a cultura managerial de tipo fordista, substituindo-a por uma que inverta a pirâmide de controlo, conforme se pode observar na figura 15.*



Figura 15 – A Pirâmide de Controlo Invertida

A Figura 15 não o mostra, mas a mudança do modelo de gestão tradicional para a Gestão de Qualidade implica o achatamento da organização, isto é, o desaparecimento de chefias intermédias, o que pressupõe:

- O *Empowerment* dos trabalhadores, isto é, aumento da autonomia dos trabalhadores de maneira a prosseguir determinados objectivos;
- Os consumidores e clientes representam na nova estratégia um lugar central, estendendo-se o conceito de clientes aos denominados clientes internos;
- Insistência na melhoria contínua como chave da obtenção da Qualidade;
- Importância dos grupos de trabalho que deverão fazer parte da nova cultura organizacional;
- Finalmente, uma qualquer política da Gestão da Qualidade supõe um sistema de medida, o que implica a existência de indicadores e a medida sistemática das melhorias.

O emprego do termo Qualidade, pelos pedagogos, políticos, patrões e pelo grande público é relativamente recente. Ele corresponde a uma nova orientação do debate sobre o ensino e incorre no risco de não só semear a confusão nos espíritos, mas também de dar origem a slogans cómodos, à medida que esta palavra for utilizada para dar uma resposta fácil às numerosas críticas que nos dias de hoje se erguem contra os sistemas educativos (OCDE, 1992).

As Universidades que outrora cultivavam a Ciência, cultivavam-na em geral num esplêndido isolamento, ao passo que a Universidade actual é a cada passo solicitada pela técnica, pela organização da vida social, pelas necessidades prementes de um mundo que aumenta em população, que carece de valorizar os seus recursos, que está num progresso cada vez mais acelerado, a intervir, a contribuir, através dos conhecimentos científicos, para que esse conjunto de técnicas se torne cada vez mais eficaz e mais economicamente reprodutivo (Ribeiro, 1970).

### III.3 Implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade de acordo com a Norma ISO 9001:2000

Decorria o ano de 1987, quando se definiram as primeiras Normas da família ISO 9000. Estas Normas são internacionais e respeitam as directrizes a observar na definição e implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade nas organizações.

O grupo de Normas foi alvo de revisões em 1994 e em 2000, existindo actualmente na forma de um conjunto de três (Normas):

- ISO 9000:2000
- ISO 9001:2000
- ISO 9004:2000

À família de Normas estão subjacentes oito princípios enquadrantes e estruturais (NP EN ISO 9004:2000):

- 1- *Focalização no cliente;*
- 2- *Liderança;*
- 3- *Envolvimento das Pessoas;*
- 4- *Abordagem por Processos;*
- 5- *Abordagem da Gestão como um Sistema;*
- 6- *Melhoria Contínua;*
- 7- *Abordagem à tomada de decisão baseada em Factos;*
- 8- *Relações mutuamente benéficas com os Fornecedores.*

Com a focalização no cliente pretende-se que as organizações percebam que dependem dos seus clientes e, conseqüentemente, convém que compreendam as suas necessidades, actuais e futuras, satisfaçam os seus requisitos e esforcem-se por exceder as suas expectativas.

A liderança assume aqui um papel decisivo, dado que os líderes estabelecem a finalidade e a orientação da organização. Convém que estes criem e mantenham um ambiente interno que permita o pleno envolvimento das pessoas para possam atingir-se os objectivos da organização.

As pessoas, em todos os níveis, são a essência de uma organização e o seu pleno envolvimento permite que as suas aptidões sejam utilizadas em benefício da organização.

A abordagem por processos permite que um resultado desejado seja alcançado de forma mais eficiente quando as actividades e os recursos associados são geridos como um processo.

A abordagem da gestão como um sistema procura fazer notar que identificar, compreender e gerir processos inter-relacionados como um sistema, contribui para que a organização atinja os seus objectivos com eficácia e eficiência.

Aconselha-se a que a melhoria contínua do desempenho global da organização seja um objectivo permanente dessa mesma organização.

A abordagem à tomada de decisões baseadas em factos garante que as decisões eficazes são baseadas na análise de dados e de informações.

Uma organização e os seus fornecedores são interdependentes e uma relação de benefício mútuo potencia a aptidão de ambas as partes para criar valor, daí a importância da consciencialização do estabelecimento de relações mutuamente benéficas com os fornecedores (Alvelos et al, 2008).

Os objectivos das Normas ISO 9000:2001 passam, de acordo com Evans e Lindsay (2002):

- *Alcançar, manter e melhorar continuamente a Qualidade dos produtos e/ou serviços;*
- *Melhorar a Qualidade das operações para continuamente satisfazer as necessidades de clientes e stakeholders;*
- *Garantir à gestão interna e aos colaboradores que os requisitos da Qualidade estão a ser cumpridos;*
- *Garantir aos clientes (utentes) e outros stakeholders que os requisitos da Qualidade estão a ser alcançados;*
- *Garantir que os requisitos do sistema da Qualidade são cumpridos.*

À luz destas Normas, a melhoria contínua nos Serviços de Acção Social da Universidade de Aveiro requer:

- *Definir os processos básicos e os utentes/clientes;*
- *Identificar as necessidades dos utentes/clientes de cada processo;*
- *Analisar as suas tarefas e ver se podem simplificar-se ou eliminar-se determinadas partes que não representam valor para utente/ cliente;*
- *Estabelecer indicadores do seu funcionamento;*
- *Medir de forma periódica indicadores e detectar as causas do mau funcionamento;*
- *Introduzir as correcções necessárias.*

É precisamente com o intuito de cumprir estes propósitos e evidenciar a opção dos SASUA por esta área de acção que a BDOC foi contratada para propor um Manual de Procedimento e Gestão da Qualidade nos Serviços que cumpra os requisitos presentes na Norma ISO 9001:2000 e, no âmbito da alimentação, o disposto na Norma ISO 22500.

No dizer de Pires (2003: 127-129), “a Norma ISO 9001:2000 abandonou a terminologia industrial, adoptando uma linguagem mais adaptada aos serviços e mais integrada com outros sistemas, designadamente, o Sistema de Gestão Ambiental (ISO 1401)”.

Em termos de maior detalhe, podem-se encontrar as seguintes características:

- Minimização da origem histórica das normas como garantia que o comprador impunha aos seus fornecedores. A actual norma ISO 9001:2000 visa demonstrar a capacidade de uma organização em fornecer de forma consistente produtos/serviços com Qualidade suficiente para satisfazer os clientes;
- O sistema de Qualidade supõe uma visão de organização como uma rede interligada de processos, conforme se pode observar na Figura 16;
- Especial atenção aos clientes com a identificação das suas necessidades e medida do seu grau de satisfação; daí ser dada especial atenção à comunicação com os clientes (alterações nos produtos/serviços, reclamações e avaliação do desempenho do produto/serviço);
- As medidas de satisfação não se reduzem exclusivamente aos clientes, incluindo também os trabalhadores, fornecedores e sociedade;
- Especial atenção à formação, já que o desenvolvimento tecnológico vai obrigar a maior atenção à gestão dos recursos humanos e ao desenvolvimento das capacidades e competências individuais;
- Especial atenção igualmente ao sistema de informação, já que a sua difusão permite controlar os processos e assegurar as conformidades dos produtos.



Figura 16 – Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001:2000

A estrutura da Norma ISO 9001:2000 é a que seguidamente se apresenta:

### **Campo de Aplicação**

Esta norma especifica requisitos, que visam que uma organização aumente a satisfação dos clientes através da aplicação eficaz do sistema, incluindo processos de melhoria contínua

do sistema para garantir a conformidade com os requisitos do cliente e regulamentos aplicáveis.

### 1- Aplicação

Todos os requisitos desta norma são genéricos e, portanto, pretende-se que sejam aplicáveis a todas as organizações.

## 2- Sistema de Gestão da Qualidade

### Requisitos Gerais:

- *Identificação dos processos;*
- *Determinação da sequência e interacção destes processos;*
- *Determinação dos critérios e métodos necessários para assegurar que tanto a operação como o controlo dos processos são eficazes;*
- *Assegurar a disponibilidade de recursos;*
- *Monitorizar, medir e analisar processos;*
- *Implementar acções necessárias para atingir os resultados e a melhoria contínua.*

### Requisitos da documentação:

- *Reclamações documentadas quanto à política da Qualidade e objectivos;*
- *Manual da Qualidade que inclui o campo de aplicação, procedimentos documentados e descrição da interacção entre os processos;*
- *Procedimentos documentados requeridos pela norma;*
- *Documentos necessários para a organização assegurar o planeamento, operação e controlo dos processos;*
- *Registos.*

### Responsabilidade da Gestão:

- *Comprometimento da gestão relativamente à política da Qualidade;*
- *Focalização no cliente;*
- *Política da Qualidade, ou o comprometimento de cumprir os requisitos e melhorar de forma contínua a eficácia do sistema da gestão da qualidade;*
- *Planeamento de todo o sistema, o que inclui a responsabilidade e autoridade, a participação nos processos, a comunicação interna e a revisão do sistema, tendo em conta os resultados das auditorias, informações do cliente, recomendações.*

### Gestão dos Recursos:

- *Recursos humanos, incluindo formação e motivação do pessoal;*
- *Recursos em termos de infra-estruturas (edifícios, equipamentos do processo, serviços de apoio);*

- *Ambiente no processo.*

Medição, Análise e Melhoria:

- *Em ordem a desenvolver a conformidade do produto e a assegurar a conformidade do sistema da Qualidade e a sua eficácia;*
- *Monitorização e medição através da satisfação do cliente e auditoria interna;*
- *Melhoria através de acções correctivas e acções preventivas.*

A implementação de um SGQ apresenta vantagens, mas, e também, dificuldades na sua concretização. Antunes (2008) identifica algumas das principais vantagens da implementação de um SGQ:

- *Orienta toda a empresa no mesmo sentido, clarifica quais as prioridades de actuação;*
- *Identifica as áreas que têm maior impacto e as que requerem maior atenção no desempenho global da organização;*
- *Define a forma como cada área/função se relaciona com todas as outras;*
- *Simplifica circuitos e tarefas, elimina tarefas repetidas;*
- *Define claramente responsabilidades;*
- *Permite conhecer a evolução de desempenho pessoal e da organização;*
- *Diminui a possibilidade de erro;*
- *Aumenta a motivação e o envolvimento dos colaboradores;*
- *Incrementa a melhoria das metodologias usadas;*
- *Aumenta o conhecimento dos colaboradores e as suas capacidades;*
- *Aumenta o conhecimento externo;*
- *Aumenta a competitividade externa;*
- *Diminui custos de reparação, aposta forte na prevenção e manutenção de equipamentos e infra-estruturas;*
- *Promove a imagem do cliente.*

Depexe e Paladini (2007) enumeram sete dificuldades para a implementação de um SGQ:

- 1- *Cultura organizacional e resistência a mudanças;*
- 2- *Burocracia excessiva;*
- 3- *Baixo nível de escolaridade dos funcionários;*
- 4- *Falta de envolvimento, participação e consciencialização dos funcionários;*
- 5- *Comunicação deficiente;*
- 6- *Ansiedade de resultados;*
- 7- *Falta de comprometimento da administração.*

#### IV. Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade nos Serviços de Acção Social da Universidade de Aveiro

Tendo presente que a Gestão da Qualidade são as actividades coordenadas para atingir e controlar uma organização no que respeita à Qualidade (ISO, 2001) e percebendo a Universidade de Aveiro como um centro de excelência, os Serviços de Acção Social sentem o apelo da Gestão segundo os parâmetros da Qualidade.

Assim, entenderam realizar um Manual de Procedimentos e Gestão da Qualidade conducente à certificação de Qualidade segundo a Norma ISO 9001:2000.

Este é um trabalho que envolve toda a estrutura dos Serviços e conta com o empenhamento e a participação activa do próprio Administrador, que coordena o comité operacional de trabalho, denotando uma atenção particularmente incisiva, tenaz e, portanto, eficaz de liderança de um projecto que assume de capital importância.

A BDOC foi escolhida para levar a efeito este trabalho, que visa colocar os SASUA num nível de gestão fortemente rigoroso, transparente e, consequentemente, mais fácil de desempenhar pelos seus colaboradores e, provavelmente, também, mais rentável, dado que se procurará reduzir desperdícios e aperfeiçoar processos de trabalho, comunicação e gestão.

Ser o primeiro serviço de Acção Social do país totalmente certificado é um objectivo claramente assumido. Este propósito encerra em si mesmo duas linhas de acção paralelas. Garantir um conjunto de procedimentos e regras capazes de assegurar a total validade das opções tomadas para cada uma das etapas de cada um dos processos envolvidos em todas as actividades dos Serviços fará com que estes prestem um serviço cada vez melhor aos seus utentes, pois cultiva-se a filosofia de percebê-los como parceiros e não como simples clientes.

Esta é uma temática absolutamente transversal a todos os Serviços, pelo que revela-se, por um lado, fortemente motivadora e, por outro lado, difícil de elaborar e implementar a nível prático.

Contudo, o facto de ser uma missão estratégica perfeitamente estabelecida, associado ao cariz marcadamente inovador em Serviços públicos e privados, confere-lhe um distintivo vanguardista que não deixa ninguém indiferente e a todos aglutina num forte projecto comum.

Trata-se de uma atitude indiscutivelmente referencial não só ao nível do ensino superior, mas ao nível do próprio País, seguindo o melhor das recomendações nacionais e internacionais nos domínios da Gestão pela Qualidade Total, Evans e Lindsay (id: *ibid*), prevêem um grande ênfase no cliente (utente) e nos *stakeholders*, uma participação e trabalho de equipa e um enfoque nos processos e melhoria contínua, suportados por uma estrutura organizacional integrada, um conjunto de práticas de gestão e um conjunto de ferramentas e técnicas.

A implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade nos SASUA está a ser baseada na Norma ISO 9001:2000. Esta Norma especifica requisitos para um Sistema de Gestão da Qualidade, que pode ser utilizado para aplicação interna pelas organizações, ou para certificação, ou ainda para fins contratuais. Assenta na ideia de que a eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade implica ir ao encontro dos requisitos do cliente.



#### IV.1 O Manual de Procedimentos e Gestão da Qualidade

A BDOC foi a empresa escolhida para apoiar a elaboração de um Manual de Procedimentos e Gestão da Qualidade nos Serviços de Acção Social da Universidade de Aveiro.

De forma a ser possível alcançar uma melhoria contínua do sistema de qualidade resultante do Manual de Procedimentos e Gestão da Qualidade, a BDOC, iniciou as suas actividades com a realização de um levantamento junto dos responsáveis e funcionários dos sectores e áreas que compõem os Serviços, ou seja:

- *Sector de Alojamento;*
- *Sector de Aprovisionamento e Património;*
- *Sector de Alimentação;*
- *Sector de Apoio Financeiro;*
- *Sector de Cooperação;*
- *Sector de Apoio às Actividades Desportivas e Culturais;*
- *Informática;*
- *Sector de Apoio Bibliográfico e Material Escolar;*
- *Secretariado para o Gabinete do Administrador;*
- *Contabilidade;*
- *Tesouraria;*
- *Recursos Humanos;*
- *Sector de Apoio à Saúde;*
- *Sector de Manutenção;*
- *Expediente e arquivo.*

As fases seguintes culminarão na execução de um Manual de Procedimentos e de apoio na implementação do Sistema de Gestão da Qualidade dos SASUA.

É neste contexto que, em 15 de Fevereiro de 2008, a BDOC apresentou o Memorando de Progresso 1<sup>8</sup>, onde resume “o trabalho desenvolvido para os Serviços de Acção Social da Universidade de Aveiro”, que consistiu na realização das seguintes tarefas:

- 1- *Apresentação e organização da metodologia a aplicar na realização dos trabalhos;*
- 2- *Planeamento e acompanhamento dos trabalhos;*
- 3- *Identificação da organização e dos processos e procedimentos administrativos e financeiros;*
- 4- *Análise in Office de propostas de superação das ineficiências detectadas;*

---

<sup>8</sup> Memorando de Progresso 1 apresentado em 15 de Fevereiro de 2008 pela BDOC aos SASUA

- 5- *Apresentação e discussão de propostas de superação das ineficiências detectadas (Memorando de Diagnóstico entregue em 29 de Janeiro de 2008);*
- 6- *Início da elaboração do Manual de Procedimentos, no que concerne aos processos de Missão (Apoio Financeiro aos Alunos; Gestão do Alojamento; Gestão da Alimentação; Apoio Bibliográfico e Material Escolar; Gestão das Actividades Culturais; Gestão das Actividades Desportivas, Apoio à Saúde; Cooperação e Procuradoria; Avaliação da Satisfação do Utente; Concepção e Desenvolvimento de Novos Produtos/Serviços), bem como a preparação da estrutura necessária ao Manual da Qualidade e aos processos obrigatórios do Sistema de Gestão da Qualidade.*

No mesmo documento a BDOC identifica as próximas etapas a desenvolver nos SASUA:

- 1- *Envio da versão preliminar do Manual de Procedimentos, contendo essencialmente os processos de Missão já realizados;*
- 2- *Levantamento de dados adicionais necessários à concepção dos processos, o que inclui:*
  - 2.1- *A realização de reuniões com o fornecedor da nova aplicação informática dos Serviços Administrativos e Financeiros (GEDI), bem como com os funcionários da Secção de Contabilidade;*
  - 2.2- *A verificação do impacto da nova aplicação informática nos processos/procedimentos de suporte;*
  - 2.3- *O esclarecimento de eventuais dúvidas ao nível dos procedimentos, que possam derivar do levantamento de dados realizado;*
  - 2.4- *O preenchimento dos Gaps detectados entre a situação actual dos SASUA e os requisitos do SGQ, tal como é estipulado pela Norma ISO 9001:2000;*
- 3- *Conclusão da elaboração do Manual de Procedimentos, designadamente no que respeita aos processos de Suporte (processos administrativos e financeiros/contabilísticos que sofreram alterações com a introdução da nova aplicação informática).*

O quadro 3 apresenta uma tabela que contém uma breve análise comparativa da Norma ISO 9001:2000 e a realidade dos SASUA, de forma a identificar os procedimentos já existentes e os principais gaps a colmatar.

Esta tabela tem por base a estrutura de capítulos do Manual de Qualidade dos SASUA que, por ser o documento caracterizador e integrador do SGQ, deverá ser o fio condutor para a estruturação de toda a documentação do sistema.

Neste contexto, começa-se pela apresentação da pirâmide que serve de base à estruturação do Manual da Qualidade, ver figura 17, onde os Documentos e Registos constituem a base da

pirâmide, seguindo-se-lhes as Instruções de Trabalho, usadas apenas se necessário. Depois, identificam-se o Manual de Procedimentos e, nele, quais os processos de Missão, de Suporte e de Qualidade, tal como evidencia a figura 18.

A chegar ao cimo do vértice surge o Manual da Organização, onde se definem as funções e responsabilidades de cada um dos colaboradores dos Serviços. No topo da pirâmide encontramos o Manual da Qualidade, com o qual se conclui todo este processo.

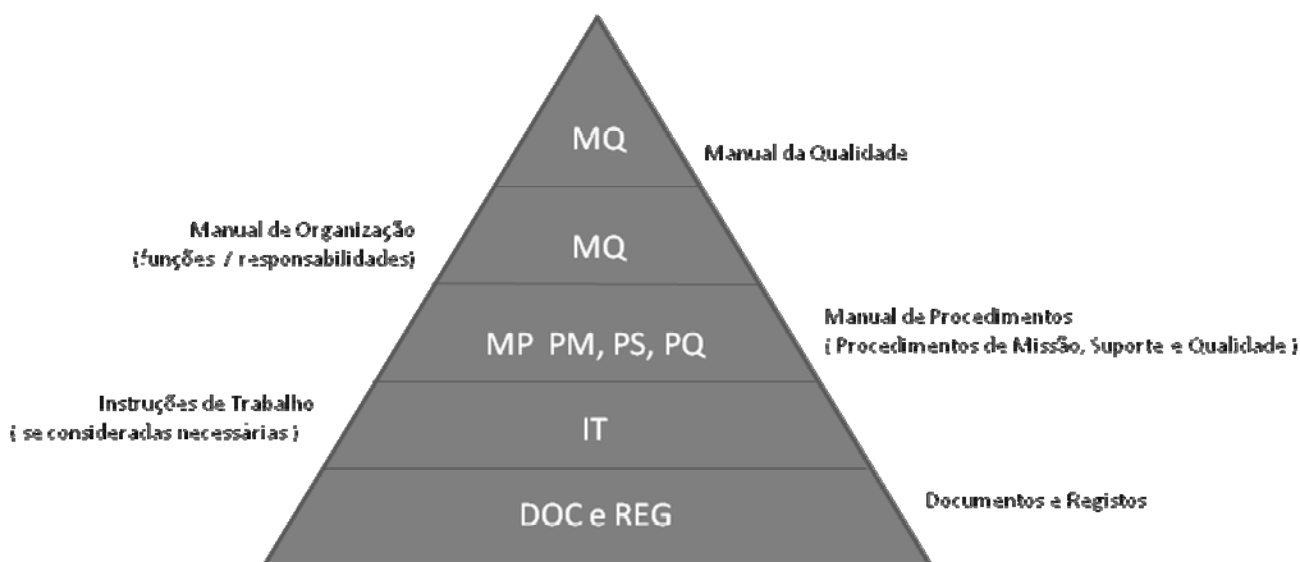


Figura 17 - Pirâmide de documentação do Manual da Qualidade

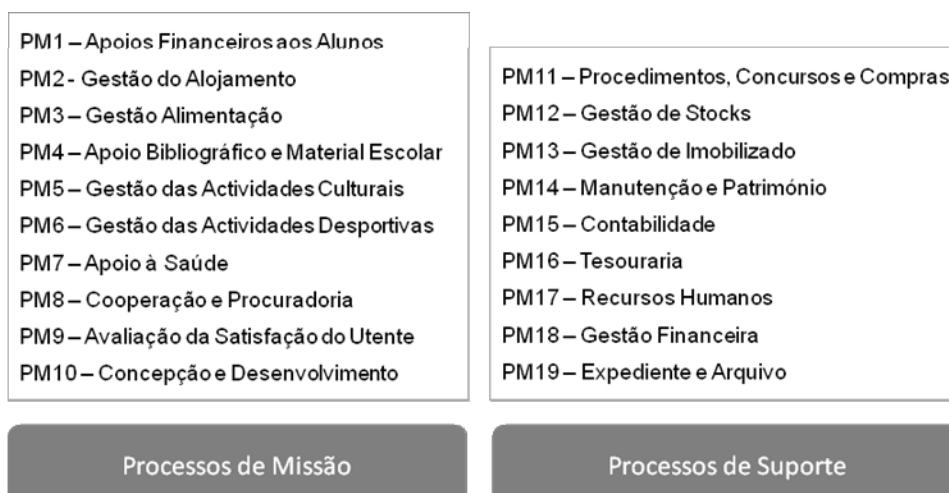


Figura 18 – Definição dos Processos de Missão e dos Processos de Suporte

Os procedimentos obrigatórios do SGQ (PQ – Procedimento da Qualidade), a serem também alvo de documentação, serão organizados do seguinte modo:

*PQ1 – Controlo de Documentos;*

*PQ2 – Controlo de Registos;*

PQ3 – Auditorias Internas;

PQ4 – Controlo do Produto Não Conforme;

PQ5 - Acções Correctivas e Preventivas.

Esta estruturação consta do Memorando de Diagnóstico entregue pela BDOC e foi ponto de análise e discussão por parte de todos os elementos que compõem os Núcleos de Qualidade e de Auditoria, em secções presididas pelo Administrador para a Acção Social da Universidade de Aveiro. Assim, ao trabalho da BDOC, que analisou cada um dos procedimentos dos SASUA em determinada área de actuação à luz da Norma ISO 9001:2000, juntou-se a participação dos componentes dos referidos Núcleos, que validaram ou rejeitaram a descrição processual referida pela BDOC e a respectiva recomendação resultante da exposição efectuada.

A súmula deste trabalho é apresentada no quadro da figura 3, onde pode verificar-se a comparação entre os procedimentos levados a efeito nos SASUA e a sua adequabilidade ou o seu desajuste perante a Norma ISO 9001:2000.

Manual da Qualidade	Subcapítulos MQ	Cláusula da Norma	Suporte Documental	Ponto de Situação		Observações
				Existe	Não Existe	
INTRODUÇÃO						
1.1- Caracterização do MQ	Identificação	Parte 1 da Norma e 4.2.2.	MQ		X	Parte Introdutória do MQ
	Controlo Documental do MQ					
1.2 - Enquadramento	Objectivos MQ					
	Referencias (Norma ISO)					
1.3 – Organização do MQ	Estrutura do MQ					
	Gestão do MQ					
2- APRESENTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE						
2.1- Promulgação do MQ pela Gestão		5.1.	MQ		X	Necessidade de definição da política da qualidade, de objectivos globais da qualidade e dos respectivos indicadores, pelos SASUA
2.2- Objectivos da Qualidade		5.4.1.				
2.3- Missão e Política da Qualidade	Missão dos SASUA	5.3.				
	Política de Qualidade					
3- APRESENTAÇÃO DA ENTIDADE						
3.1- Identificação da Entidade		-		✓		Necessidade de elaborara o Manual da Organização (descrição de funções (/responsabilidade), por parte dos SASUA e com apoio da BDO, tendo por
3.2- Breve Historial		-				
3.3- Serviços Prestados		6.2.	MQ e Manual de Organização			

**Sistemas de Gestão da Qualidade – a relevância da sua implementação em Serviços Públicos**

3.4- Organização e Recursos Humanos				✓		base o Regulamento Orgânico e a efectiva distribuição real do funções pelos diversos sectores
4- SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE						
4.1 - Introdução e Normas de Referencia			MQ		X	Necessidade de elaboração dos procedimentos obrigatórios de gestão da qualidade relativos ao controlo de documentos e registos (desenvolvimento o pelos SASUA com apoio da BDOC) e sua implementação efectiva
4.2 – Campo de Aplicação		Parte 1 da Norma				
4.3- Requisitos Gerais		4.1.				
4.4 – Requisitos da Documentação	Sistema de Documentação	4.2.1.	MQ			
	Controlo de Documentos	4.2.3.	MQ e PQ1			
	Controlo de Registos	4.2.4	MQ e PQ2			
5 – RESPONSABILIDADE DA GESTÃO						
5.1- Comprometimento da Gestão		5.1.	MQ	✓ MQ		Necessidade de desenvolvimento de subcapítulos com algum detalhe (ou, em alternativa, elaborar um Procedimento específico), para cumprimento deste importante requisito da Norma (elaboração pela BDOC com apoio dos SASUA)
5.2 – Focalização no Cliente		5.2.				
5.3- Política de Qualidade		5.3.				
5.4 – Planeamento da Qualidade	Objectivos da Qualidade	5.4.1.				
	Planeamento do SGQ	5.4.2.				
5.5 Responsabilidade, Autoridade e Comunicação	Responsabilidade e Autoridade	5.5.1.				
	Representação da Gestão	5.5.2.				
	Comunicação Interna	5.5.3.				
5.6 – Revisão pela Gestão	Generalidades	5.6.1.				
	Procedimentos de Revisão pela Gestão	5.6.2. E 5.6.3.				
	Entradas para a Revisão					
	Saídas da Revisão					
6- GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS						
6.1 – Provisão de Recursos		6.1.	MQ	✓ MQ		Procedimentos e requisitos existentes na prática mas ainda não documentados, sendo necessário proceder à sua elaboração (Manual de Procedimentos a ser efectuado pela BDOC, com respectiva referencia no MQ)
6.2 – Recursos Humanos	Generalidades	6.2.2.	MQ e PS7	✓ MQ		
	Competência, Consciencialização e Formação	6.2.2.				
6.3 – Recursos Técnicos e Infra-Estruturas	Instalações e Equipamentos	6.3.	MQ, PS3 e PS4	✓ MQ e MP		
	Recursos Informáticos		MQ e PS8			
6.4 – Ambiente de Trabalho		6.4.	MQ	✓ MQ		
6.5 – Recursos Administrativos e	Gestão de Expediente e Arquivo		MQ e PS9	✓ MQ		

**Sistemas de Gestão da Qualidade – a relevância da sua implementação em Serviços Públicos**

Financeiros	Contabilidade e Tesouraria		MQ, PS5 e PS6			
<b>7 – REALIZAÇÃO DO PRODUTO</b>						
7.1 – Planeamento da Realização do Produtos/Serviços	Planeamento das Actividades	7.1.	MQ	✓ MQ		Elaboração de capítulo específico no MQ, pela BDOC ou, em alternativa, construção de um Procedimento específico
	Gestão Orçamental					
7.2 – Processos Relacionados com o Utente	Determinação dos requisitos dos Serviços/Produtos	7.2.1. e 7.2.2.	MQ		X	Desenvolvimento destes requisitos pelos SASUA, com o apoio da BDOC, e sua implementação efectiva
	Comunicação com o Utente	7.2.3.	MQ		X	
	Satisfação do Utente e Gestão das Reclamações	7.2.3. e 8.2.1.	MQ e PM9		X	Necessidade de elaboração dos procedimentos fundamentais de avaliação de satisfação dos utentes e gestão das reclamações (desenvolvimento pela BDOC com o apoio dos SASUA em termos de construção dos instrumentos de medição/questionários) e sua efectiva implementação (sendo que já existe algum trabalho e determinadas praticas nesta área, por exemplo, ao nível das reclamações)
7.3 – Concepção e Desenvolvimento (C&D)	Planeamento de C&D	7.3.1.	MQ e PM10		X	Necessidade de elaboração e implementação prática deste procedimento pela BDOC, com apoio dos SASUA
	Concepção de Produtos/Serviços	7.3.3., 7.3.3., 7.3.4., 7.3.5., 7.3.6. E 7.3.7.				
7.4 – Gestão de Compras	Processos de Compras	7.4.1.	MQ, PS1 e PS2	✓ MQ e MP		Procedimentos existentes na prática mas ainda não documentados, sendo necessário proceder à sua elaboração (Manual de Procedimentos a ser efectuado pela BDOC com a respectiva referência no MQ)
	Gestão dos Fornecedores e Informação de Compras	7.4.2.				
	Verificação das Compras	7.4.3.				
7.5 – Produção e Fornecimento dos Produtos/Serviços	Controlo e Validação da Produção e Fornecimento	7.5.1. e 7.5.2.	MQ		X	

	Fornecimento dos Produtos/Serviços	7.5.1. e 7.5.2.				Desenvolvimento destes requisitos pelos SASUA, com o apoio da BDOC, e sua implementação efectiva
	Identificação e Rastreabilidade	7.5.3				
	Propriedade do Utente	7.5.4.				
	Preservação do Produto	7.5.5.				
	Controlo dos Dispositivos de Monitorização e Medição	7.5.3.				
1- MEDIÇÃO, ANÁLISE E MELHORIA						
8.1 – Generalidades		8.1.	MQ		X	Necessidade de elaboração dos Procedimentos Obrigatórios da Gestão da Qualidade (desenvolvimento pela BDOC, com apoio dos SASUA) e sua implementação efectiva
8.2 – Monitorização e Medição	Satisfação do Utente	8.2.1.	MQ e PM9			
	Auditorias Internas	8.2.2.	MQ e PQ3			
	Monitorização dos Processos	8.2.3.	MQ			
	Monitorização dos Produtos e dos Serviços	8.2.4.				
8.3 – Controlo do Produto Não Conforme		8.3.	MQ e PQ4			
8.4- Análise de Dados		8.4.	MQ			
8.5- Gestão do Processo e Melhoria Continua	Melhoria Continua	8.5.1.	MQ			
	Acções Correctivas e Preventivas	8.5.2. E 8.5.3.	MQ e PQ5			

Quadro 3 – Análise comparativa dos requisitos da Norma ISO 9001:2000 versus a realidade dos SASUA

Notas:

Existe – “Acção” já desenvolvida pelos SASUA nas suas rotinas.

Existe MP ou MQ - “Acção” já desenvolvida pelos SASUA nas suas rotinas, mas que deverá ser formalizada no Manual de Procedimentos ou no Manual da Qualidade.

X Não Existe - “Acção” que deverá ser implementada na prática e sujeita a procedimentos escritos no âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade.

Da análise do quadro é possível constatar que, para um conjunto de 8 grandes áreas verificadas, em 10 dos sub-capítulos do Manual da Qualidade, os SASUA já estão a proceder de acordo com a Norma ISO 9001:2000 (ponto de situação favorável) e que, em 8 dos sub-capítulos do Manual da Qualidade, necessitam de ser introduzidas alterações ao nível dos procedimentos para poderem estar conforme com as disposições da Norma ISO 9001:2000.

A coluna das observações explicita as necessidades que resultam do levantamento efectuado, bem como a entidade responsável pelo seu desenvolvimento, implementação e concretização.

#### IV.2 As percepções dos colaboradores dos Serviços de Acção Social da Universidade de Aveiro

Nos SASUA a preocupação com a temática da qualidade está bem expressa na própria organização interna do Serviço. Assim, e na dependência directa do Administrador para a Acção

Social da Universidade de Aveiro, existe o Gabinete de Estudos e Planeamento. Este Gabinete é subdividido em cinco Núcleos, a saber, o Núcleo de Estratégia, o Núcleo de Conhecimento, o Núcleo de Administração Pública e Electrónica, o Núcleo de Qualidade e o Núcleo de Auditoria.

Pretendendo fazer uma análise exploratória das percepções dos colaboradores dos SASUA sobre o trabalho da BDOC e, ao mesmo tempo, auscultar as suas impressões sobre a abordagem que os Serviços fazem à questão da Qualidade, realizou-se um questionário de opinião.

O referido questionário foi preenchido pela gestão de topo dos Serviços, isto é, classe Dirigente e Técnico(a)s Superiores. A amostra é, assim, composta por catorze pessoas, três delas pertencentes à classe Dirigente (o Administrador para a Acção Social da Universidade de Aveiro, a Responsável dos Serviços de Apoio ao Estudante e o Responsável dos Serviços Administrativos e Financeiros) e onze Técnico(a)s Superiores que integram o Núcleo de Qualidade e/ou o Núcleo de Auditoria dos SASUA, em conjunto com a própria classe dirigente.

O questionário é composto por dezassete questões, cuja análise, apresentada seguidamente, é baseada nos resultados expressos no formulário mas, e também, nos comentários escritos por alguns dos inquiridos no próprio questionário, bem com por relatos expressos pelos indagados em reunião do Núcleo de Qualidade e do Núcleo de Auditoria realizada após o preenchimento do inquérito, que suscitou algumas dúvidas de resposta devido à duplicidade de interpretações que algumas questões poderiam induzir.

O questionário começou por procurar saber qual o grau de concordância com a adjudicação de um Manual de Procedimentos e Gestão da Qualidade à BDOC. Da leitura dos dados é possível concluir que a maioria dos inquiridos (57,14%) valida esta opção, a concordar muito (21,43%) ou mesmo totalmente (35,71%) com esta decisão, como se pode constatar pela Figura 19.

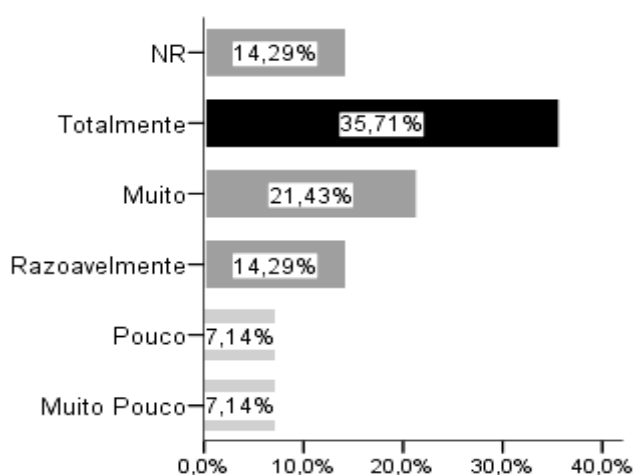


Figura 19 – Distribuição das respostas dos inquiridos à questão sobre a adjudicação da elaboração de um Manual de Procedimentos e Gestão da Qualidade à BDOC

Questionados os inquiridos sobre o seu grau de envolvimento no processo, verifica-se que apenas 21,43% se sentem muito pouco envolvidos. Por oposição, 78,27% consideram-se



envolvidos, dos quais, razoavelmente envolvidos (35,71%) ou mesmo muito envolvidos (21,43%) ou ainda totalmente envolvidos (21,43%), tal como evidencia a Figura 20. Este resultado é importante, porque a Qualidade deve ser construída ao longo do processo, pelo que o trabalho em equipa é essencial e deverá ser sempre expandido e aperfeiçoado durante o mesmo Deming (id ibid).

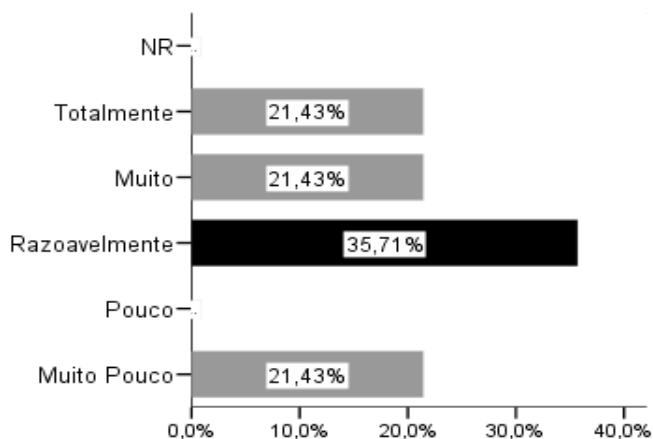


Figura 20 - Distribuição das respostas dos inquiridos à questão sobre o seu envolvimento no processo de parceria levado a cabo pela BDOC nos SASUA

A questão três do inquérito pretendia medir a utilidade deste trabalho da BDOC e, conforme pode verificar-se na figura 21, os dados permitem concluir que apenas 7,14% considera-o pouco útil. Assim, 92,86% dos inquiridos valida este trabalho, com 57,14% a considerá-lo mesmo muito útil e 14,29% a defini-lo como totalmente útil.

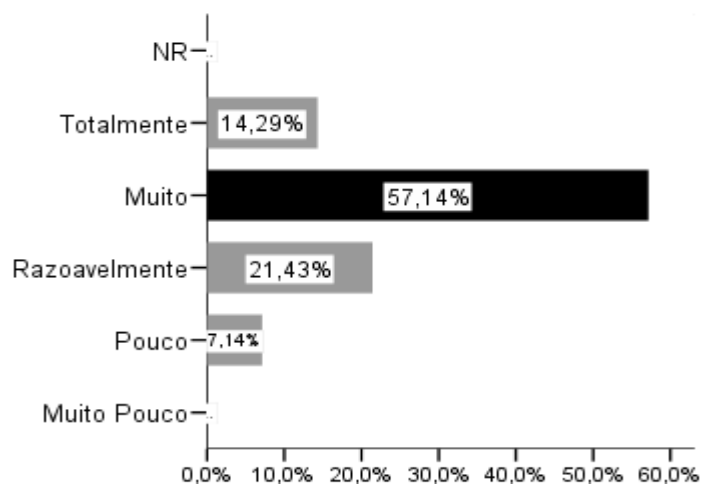


Figura 21 – Distribuição das respostas dos inquiridos sobre a utilidade do trabalho desenvolvido pela BDOC

Questionados sobre o grau de participação, os inquiridos apresentam respostas muito diversas, com uma média de resposta de exactamente 3.00. Ora, estes resultados derivam do facto de alguns dos inquiridos terem respondido com base em comparações relativamente à

implementação de outras Normas de Qualidade, nomeadamente, a de algumas directrizes relacionadas com o HACCP. Contudo, permitem aferir que 57,15% dos inquiridos se considera envolvido no processo, havendo mesmo 21,43% destes a considerarem-se totalmente envolvidos, como pode ler-se no gráfico da figura 22.

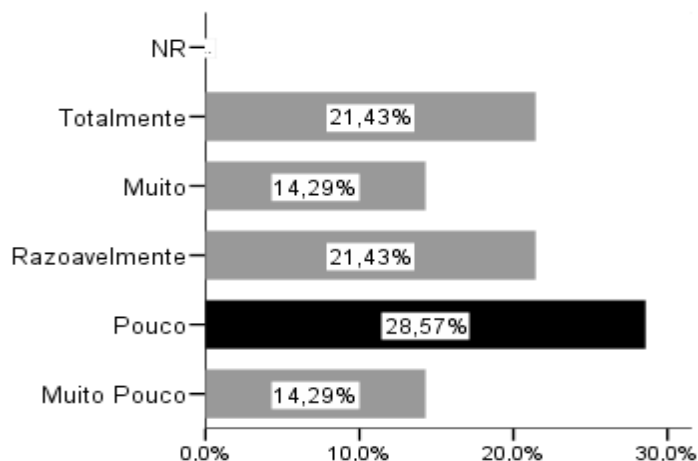


Figura 22 – Distribuição das respostas dos inquiridos sobre a sua participação no trabalho desenvolvido pela BDOC

Relativamente ao parecer dos inquiridos no que respeita ao grau de valorização da sua opinião no processo, pode-se verificar, pela análise do gráfico da figura 23, que 64,28% dos inquiridos considera que a sua opinião é valorizada, o que vai de encontro ao 14º Princípio do Processo de Obtenção da Qualidade, segundo Deming (id: ibid), que defende que toda a organização se deve empenhar na mudança suscitada pelo processo.

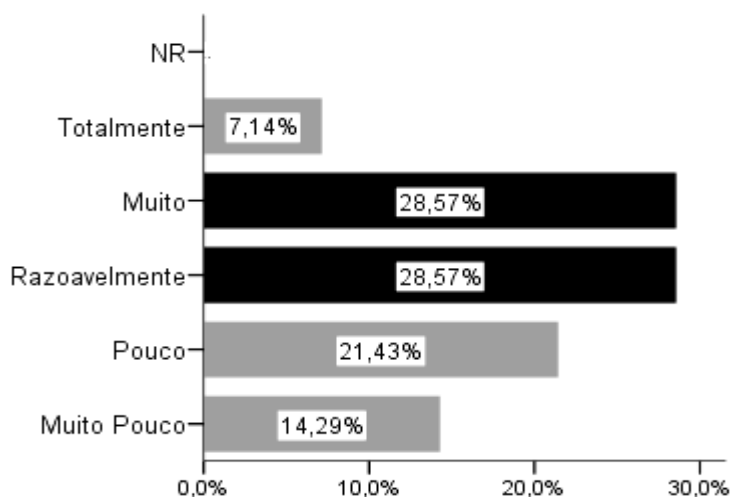


Figura 23 – Distribuição das respostas dos inquiridos sobre o facto da sua opinião estar a ser considerada no desenvolvimento do trabalho da BDOC

Abordado o nível de conhecimento dos inquiridos relativamente ao trabalho desenvolvido até ao momento pela BDOC, 71,43% responde que teve *feedback*, sendo que dentre estes, 21,43%

considera-o razoável, 28,57% analisa-o como muito plausível e 21,43% perspectiva-o mesmo como totalmente adequado, como pode observar-se no gráfico da figura 24.

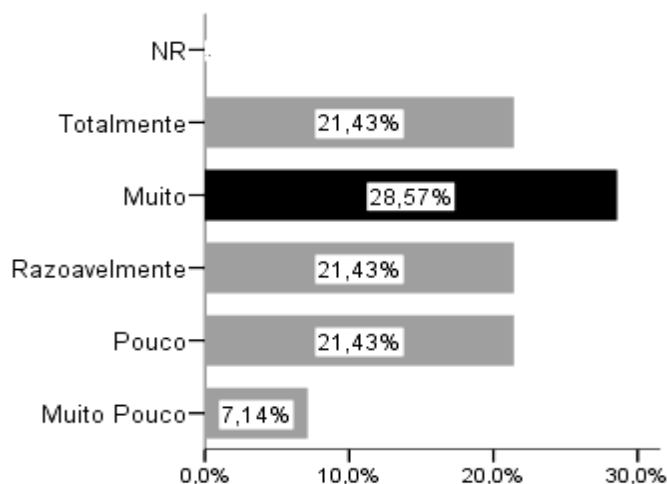


Figura 24 – Distribuição das respostas dos inquiridos sobre o seu conhecimento relativamente ao feedback do trabalho realizado pela BDOC

Particularmente significativa é a anuência dos inquiridos quanto às propostas feitas pela BDOC, até ao momento, quanto à sua adequabilidade relativamente à realidade dos SASUA, como pode perceber-se através do gráfico da figura 25: 71,43% dos inquiridos valida estas propostas, contra 29,80% dos inquiridos que considera estas propostas pouco, ou muito pouco, adequadas à realidade dos Serviços.

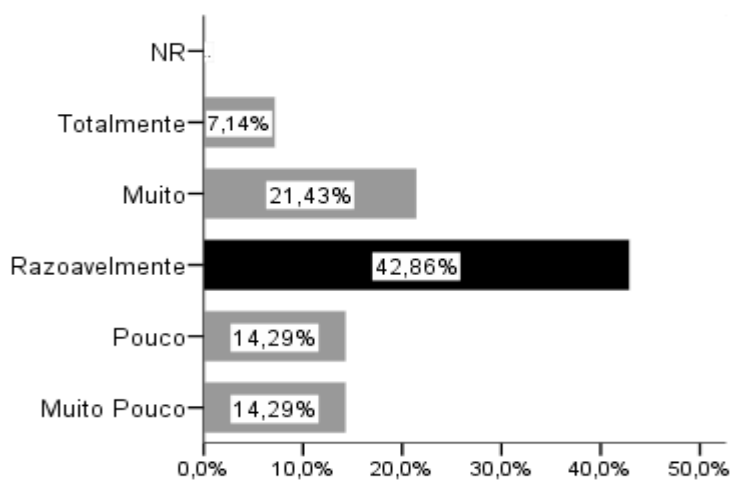


Figura 25 – Distribuição das respostas dos inquiridos quanto às alterações propostas pela BDOC, até à presente data, estarem genericamente adequadas à realidade dos SASUA

A motivação dos inquiridos para a concretização das propostas de alteração recomendadas pela BDOC também foi indagada. Aqui verifica-se que 78,53% dos inquiridos sente-se motivado para este trabalho, sendo que, destes, 42,86% sentem-se mesmo muito motivados para tal tarefa, como evidencia o gráfico da figura 26. Este resultado é muito importante dado que a Qualidade

requer o envolvimento individual e de equipa, o que se torna muito mais exequível quando as pessoas se sentem motivadas para tal Feigenbaum (1983).

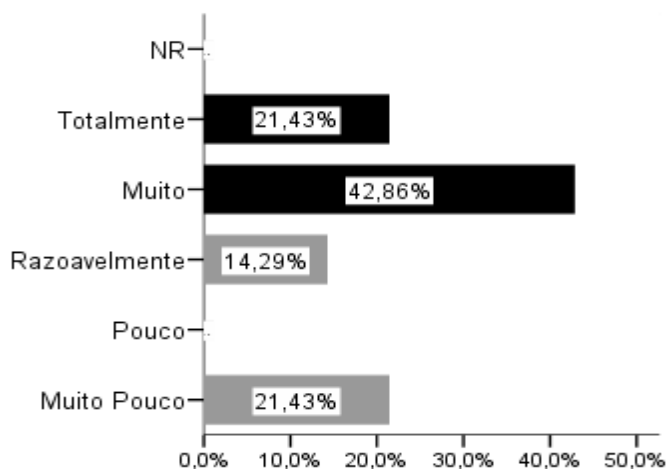


Figura 26 – Distribuição das respostas dos inquiridos sobre a sua motivação para a concretização das recomendações do Manual de Procedimentos e Gestão da Qualidade que a BDOC irá propor

Os inquiridos neste questionário manifestaram-se favoráveis, aliás, de forma bem expressiva, quanto à contribuição deste trabalho para uma melhor organização dos SASUA, com 85,72% a mostrar-se favorável a esta opinião, e, desses, 57,14% considerando mesmo que contribuirá muito para uma melhor organização dos Serviços, como pode constatar-se pelo gráfico da figura 27.

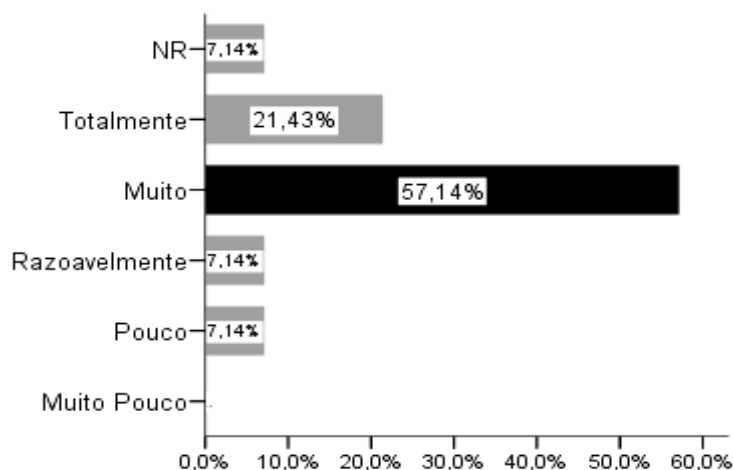


Figura 27 – Distribuição das respostas dos inquiridos sobre a contribuição do trabalho da BDOC para uma melhor organização dos SASUA

Do mesmo modo, os inquiridos também pensam que este trabalho poderá contribuir para a melhoria da Qualidade do funcionamento dos SASUA, como pode ver-se na figura 28. Assim, 85,58% julga este processo importante para uma melhoria na qualidade de funcionamento dos Serviços, sendo que 57,14% destes avalia essa possibilidade como muito plausível. Em contraponto, apenas 7,14% dos inquiridos não se revela optimista relativamente a este processo, para uma média de resposta situada nos 4,07.

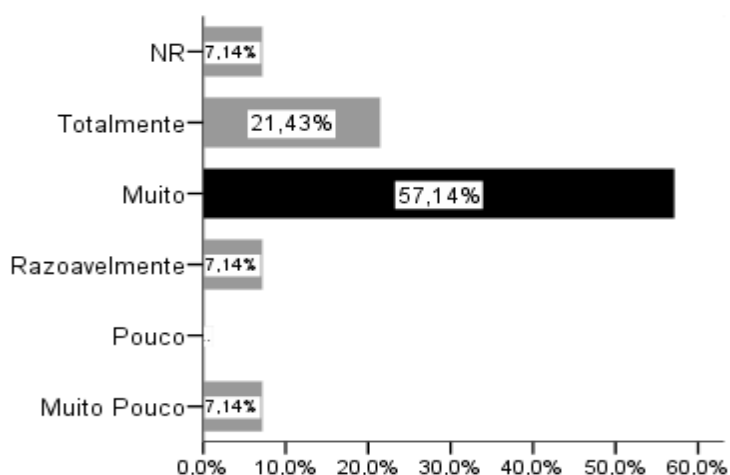


Figura 28 – Distribuição das respostas dos inquiridos sobre o contributo do trabalho da BDOC para a melhoria da Qualidade de funcionamento dos SASUA

A larguíssima maioria dos inquiridos pensa que este trabalho será relevante para os utentes e/ou clientes dos SASUA, com 92,86% a validar esta importância, sendo que 57,14% considera o referido trabalho muito relevante junto dos utentes e/ou clientes dos Serviços (35,71%) ou mesmo totalmente relevante (21,43%), como está patente no gráfico da figura 29. Estes resultados tornam-se significativos dado que, de acordo com Ishikawa (id: ibid), Qualidade significa satisfação do cliente. Peters (1989), por seu lado, define Qualidade como o respeito obsessivo pelas necessidades dos clientes.

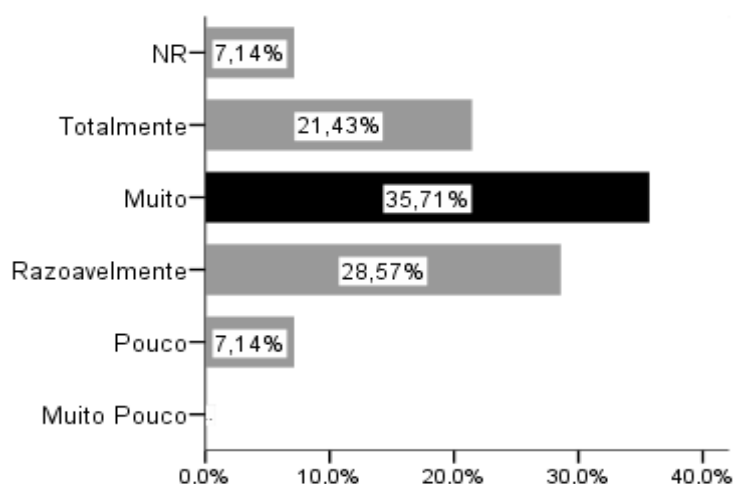


Figura 29 – Distribuição das respostas dos inquiridos sobre a utilidade do trabalho da BDOC para os utentes/clientes dos SASUA

A grande maioria dos inquiridos também considera que este trabalho poderá ser relevante para a generalidade dos funcionários dos SASUA. Convém referir que os Serviços dispõem de 192 funcionários e apenas 14 foram inquiridos, dado que, neste estágio do processo, apenas a gestão de topo e as chefias intermédias tomaram contacto com ele, por via do trabalho ainda se

encontrar numa fase de desenvolvimento do Manual de Procedimento e Gestão da Qualidade, em que os responsáveis dos SASUA já foram contactados e ouvidos sobre diversos procedimentos. Contudo, esta auscultação ainda não se efectuou junto dos demais funcionários dos Serviços, por não ser objectivo calendarizado pela BDOC para esta etapa processual. No entanto, salienta-se a preocupação da gestão em envolver todos os colaboradores dos Serviços no processo dado que frequentemente reúne os Núcleos de Qualidade e Auditoria e solicita aos responsáveis pelas diferentes secções dos Serviços a transmissão da informação disponível aos funcionários adstritos à respectiva área funcional.

Neste contexto, 85,72% dos inquiridos considera este trabalho relevante para os seus colegas, com uns expressivos 42,86% a considerá-lo mesmo muito relevante, para uma média de respostas de 3,79, como pode observar-se no gráfico da figura 30.

A maior parte dos funcionários inquiridos também entende que este trabalho da BDOC trará mudanças na forma de trabalho dos Serviços, com 78,58% a perspectivar alterações na forma dos funcionários dos SASUA desempenharem as suas funções, sendo que, destes, 42,86% considera que poderá mesmo haver muitas modificações, para uma média de resposta de 3,79 como pode verificar-se no gráfico da figura 31.

O gráfico da figura 32 procura realçar que os inquiridos consideram que os seus colegas ainda não se aperceberam deste trabalho, o que é normal nesta fase de execução, como foi anteriormente explicado, com 35,71% a achar que os colegas se aperceberam muito pouco deste trabalho, 21,43% a anuir pelo pouco conhecimento dos demais colegas e 35,71% a considerar que os seus colegas têm um conhecimento razoável de todo o processo levado a efeito pela BDOC.

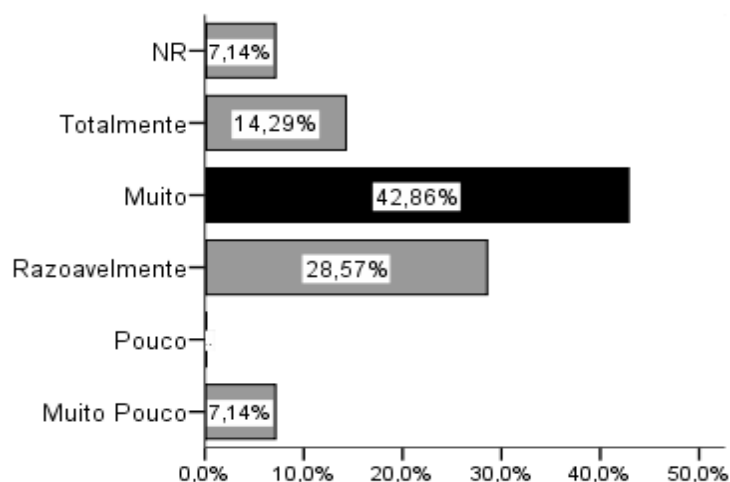


Figura 30 – Distribuição das respostas dos inquiridos sobre a relevância do trabalho da BDOC para a generalidade dos funcionários dos SASUA

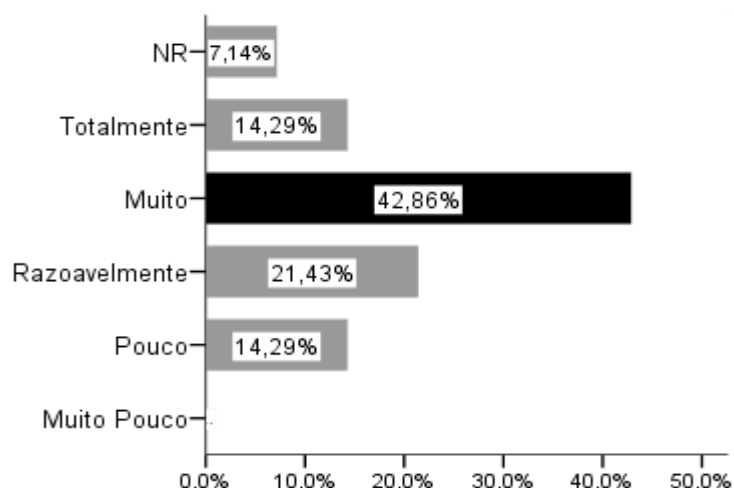


Figura 31 – Distribuição das respostas dos inquiridos sobre as alterações que o trabalho da BDOC poderá introduzir na forma como os funcionários dos SASUA desempenham as suas funções

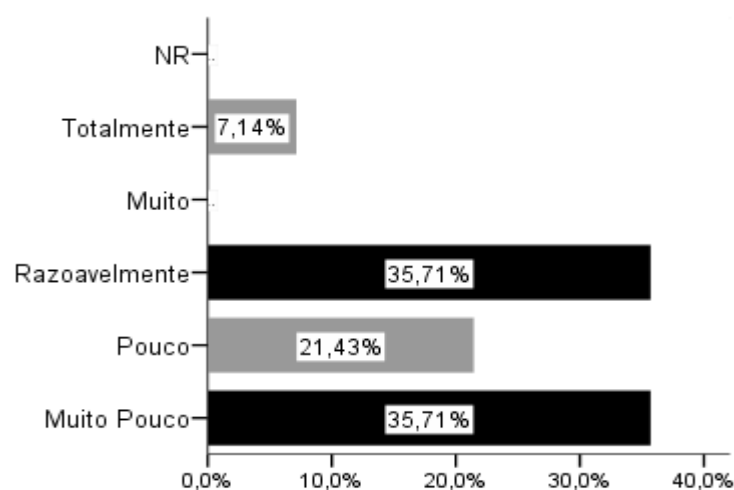


Figura 32 – Distribuição das respostas dos inquiridos sobre a percepção que os demais funcionários dos SASUA já terão tido do trabalho realizado pela BDOC

Pelos motivos já enunciados, a grande maioria dos inquiridos julga que os clientes/utentes dos SASUA ainda não se aperceberam deste trabalho, o que se considera normal para esta fase do projecto. Neste contexto, 42,86% pensam que os clientes/utentes se aperceberam muito pouco do trabalho da BDOC, 28,57% que se aperceberam pouco e 14,29% que se aperceberam razoavelmente, como pode analisar-se pelo gráfico da figura 33.

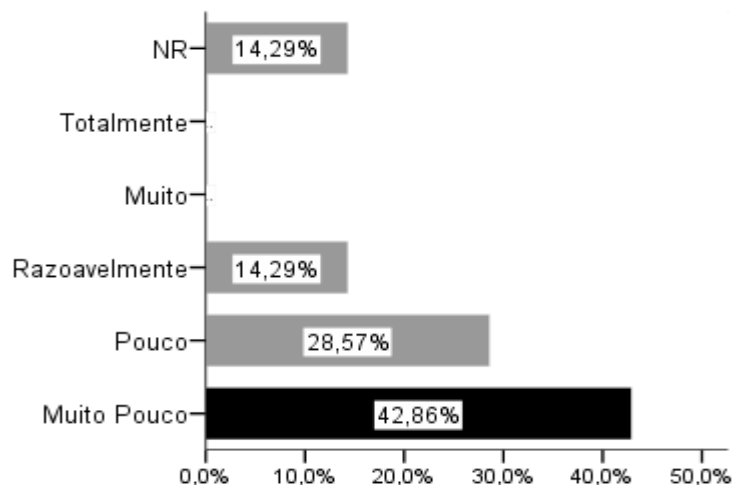


Figura 33- – Distribuição das respostas dos inquiridos sobre a percepção dos utentes/clientes dos SASUA relativamente ao trabalho realizado pela BDOC

Deming (id: ibid) considera que, para a obtenção de Qualidade, se deve criar uma visão consistente em ordem a melhorar o Serviço prestado; para tal, este conceituado pensador desta temática entende que é fundamental para uma organização ter uma estratégia de futuro, com uma visão que consista num constante aperfeiçoamento do respectivo Serviço, tendo por finalidade atender, cada vez melhor, as necessidades dos clientes. Ora, nesta linha de pensamento, também 92,86% dos inquiridos considera esta atenção dos SASUA às questões da Qualidade como sendo estratégica, como pode observar-se no gráfico da figura 34, havendo mesmo 64,29% que a acha totalmente estratégica e 28,57% muito estratégica, para uma média de respostas de 4,79.

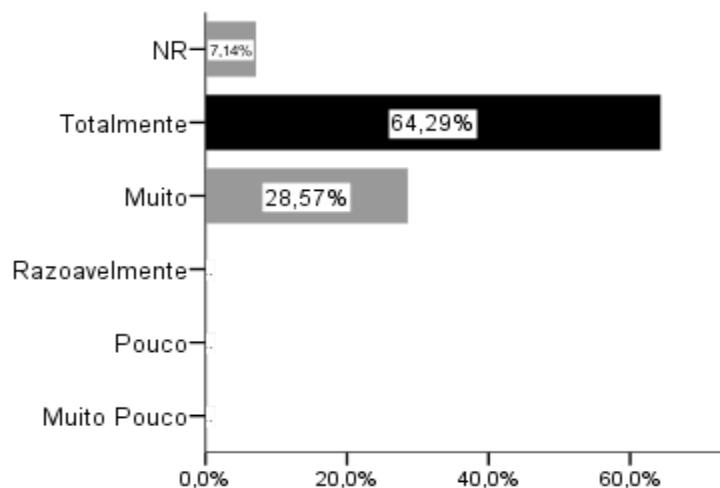


Figura 34 – Distribuição das respostas dos inquiridos sobre a preocupação dos SASUA, com as questões da Qualidade, ser estratégica

Pronunciando-se sobre a eventualidade desta atenção dos SASUA às questões da Qualidade ser conjuntural, 78,57% consideram que é uma preocupação conjuntural, havendo mesmo 50,00% dos inquiridos a posicioná-la como totalmente conjuntural, como evidencia o gráfico da figura 34. Contudo, as respostas basearam-se na convicção de que conjuntural derivava de uma imposição



normativa da lei, quer ao nível europeu, quer ao nível nacional, não tendo a palavra conjuntural sido perspectivada em oposição à palavra estratégica, como era propósito do questionário.

Considera-se legítima esta duplicidade de interpretações suscitadas pela palavra.

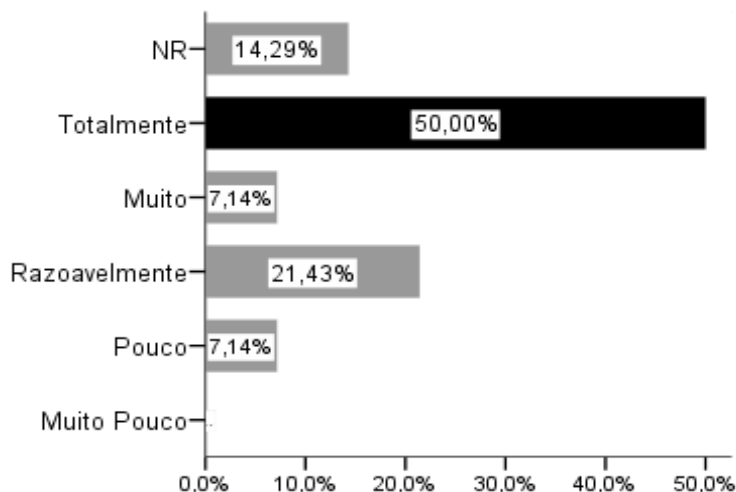


Figura 35 – Distribuição das respostas dos inquiridos sobre a preocupação dos SASUA, com as questões da Qualidade, ser conjuntural

Em suma, pensa-se que os inquiridos validam esta preocupação dos SASUA com as questões da Qualidade e a consideram muito importante. A grande maioria concorda com a adjudicação da elaboração de um Manual de Procedimentos e Gestão da Qualidade a uma empresa externa, neste caso, à BDOC. Muito expressiva é ainda a generalização do pensamento da utilidade deste trabalho e das consequências positivas que trará, quer para os próprios funcionários dos Serviços, quer para os seus clientes/utentes.

Evidentemente que nesta fase de desenvolvimento do Manual e de auscultação dos responsáveis gerais e sectoriais dos Serviços, os demais funcionários ainda não se aperceberam deste trabalho; tão-pouco, por maioria de razão, os utentes/clientes dos Serviços. Contudo, a esmagadora maioria dos inquiridos considera este trabalho relevante para os funcionários dos SASUA, para os seus utentes/clientes e mesmo para a Qualidade do serviço prestado.

Uma última observação para destacar a percepção deste trabalho como decorrendo de uma delineação estratégica, o que se torna muito importante para o processo, dado que ele é uma opção política que, partilhada por toda a organização, está definida nos objectivos estratégicos dos SASUA. Facto que, para Juran (id: ibid), é fundamental pois a Qualidade é uma questão de gestão, não acontecendo por acidente e integrando a seguinte trilogia:

- Qualidade do planeamento;
- Qualidade do controlo;
- Melhoria contínua.

## V – Conclusões

A realização de um Estágio Curricular nos Serviços de Acção Social da Universidade de Aveiro permitiu tomar contacto com uma realidade imensa e multidisciplinar, da qual resultou uma aprendizagem efectiva com muitos dos seus colaboradores e, em especial, com a experiência pessoal e profissional do Administrador para a Acção Social da Universidade de Aveiro, que co-orientou este Estágio.

Tratou-se, portanto, de um trabalho extremamente gratificante pelas perspectivas que despertou e pelas oportunidades concedidas.

Emergiu, neste contexto, a ideia de uma Acção Social dinâmica, enérgica e, sobretudo, activa, tornando-se uma realidade ao longo de nove meses de Estágio.

A consubstanciar esta ideia está a atenção que a gestão de topo dos Serviços concede a diferentes temáticas, com particular enfoque na área da Qualidade, em que a BDOC está a desenvolver um Manual de Procedimentos e Gestão da Qualidade.

Parsons (id: ibid) definiu a Acção Social como uma acção que consiste em estruturas e processos através dos quais os seres humanos formam intenções significativas e, com maior ou menor êxito, executam-nas em situações concretas. Ora, nos SASUA, estas acções concretas destinam-se a permitir a igualdade de acesso a diferentes serviços, desde logo, ao direito de estudar até uma panóplia de ofertas desportivas, culturais e sociais.

Assim, os alunos da Universidade de Aveiro valoram positivamente os SASUA, quanto à sua competência e disponibilidade, como se pode concluir do estudo Sócio Demográfico e de Opinião, apresentado em Maio de 2005, realizado pelo GEMEO. Na sua generalidade, os estudantes atribuem ainda nota positiva ao conforto, espaço e horário de funcionamento das cantinas e consideram justo o preço pago pela refeição servida nas mesmas tendo por base a sua qualidade.

A Qualidade é, pois, uma clara aposta política dos SASUA, que se consubstancia em acções estratégicas concretas, que planeia, desenvolve e promove, pois, como diria Touraine (id: ibid), a Acção Social não pode definir-se como resposta a uma carência social, tem de ser concebida como “criação, inovação e atribuição de sentido”, constituindo-se num “movimento social criado por conflitos, por instituições, por relações sociais novas”. E é por aqui que vão os SASUA ao definir objectivos estratégicos mensuráveis e que, embora realistas, são ambiciosos, como seja o facto de pretenderem melhorar a Qualidade dos serviços prestados e reorganizar e adequar os Serviços aos novos desafios.

Neste enquadramento, surge com particular significado o objectivo de certificar os Serviços e a Qualidade, projecto que se encontra já em andamento com a elaboração de um Manual de Procedimentos e Gestão da Qualidade. Este trabalho permitirá, quando estiver totalmente implementado, certificar os SASUA à luz da Norma ISO 9001:2000, e da Norma ISO 22500 para a área da alimentação.

O processo começou no último trimestre de 2007, com a análise de procedimentos e registos levado a efeito pela BDOC, bem como, com um conjunto de entrevistas feitas aos responsáveis dos Serviços e aos responsáveis de cada uma das áreas operacionais de actuação.

Concluído este período de auscultação, a BDOC preparou um Memorando de Diagnóstico, que foi discutido pelos membros constitutivos dos Núcleos de Qualidade e Auditoria dos Serviços, que validaram ou contestaram a descrição processual apresentada e que se traduzia na recomendação, ou não, de alterações ao nível dos procedimentos.

O trabalho resultou numa análise dos procedimentos que já estavam a ser efectuados de acordo com o postulado pela família das Normas ISO, mas, e também, dos procedimentos que careciam de ser alterados de forma a cumprir as determinações das referidas Normas.

Este processo foi entendido como muito útil pela generalidade dos funcionários dos SASUA inquiridos num questionário de opinião realizado aos membros dos Núcleos de Qualidade e de Auditoria, que concordaram ainda com a adjudicação desta elaboração a uma empresa externa.

Particularmente significativa é também a sua anuência relativamente à validade deste sistema para o trabalho que realizam, para os utentes/clientes dos Serviços e mesmo para a melhoria da Qualidade do serviço prestado pelos SASUA, o que é muito importante porque, como defende Moller (id: ibid), clientes (utentes) satisfeitos traduzem-se em melhores resultados, em melhor imagem e num futuro com sucesso.

Releva-se ainda a esmagadora opinião dos inquiridos sobre esta temática ser, ou não, estratégica para os SASUA, com 92,86% a considerar esta atenção estratégica, o que se torna muito significativo porque, e segundo Feigenbaum (id: ibid), a Qualidade deve preocupar todos os trabalhadores e deve estar presente em todos os processos de fabrico e de gestão. É, portanto, mais do que uma técnica de gestão, uma filosofia de gestão e um compromisso na procura da excelência, sendo que o compromisso assumido por toda a organização dos SASUA é o de ser o melhor Serviço da Acção Social Público do país.

Em suma, os SASUA caracterizam-se por serem um Serviço audaz, multidisciplinar e atento às necessidades daqueles que servem, pelo que estão a adoptar uma filosofia de Gestão pela Qualidade Total que incentiva a mudança organizacional, que envolve a gestão de topo e os funcionários e que está orientado para servir cada vez melhor os seus utentes/clientes. E é por essa via que o Manual de Procedimentos e Gestão da Qualidade acaba por tornar-se um vector de sobrevivência dos Serviços de Acção Social da Universidade de Aveiro. Contudo, e nas palavras de Peters (id: ibid), a excelência é definida como uma viagem sem fim na senda da Qualidade, a qual nunca se alcança, mas que deve ser sempre procurada, através dos clientes (utentes), já que tudo nas organizações deve ser feito em função do cliente (utente) e para o cliente (utente).

## VI. Bibliografia

- ALVELOS, H., ROSA, M.J., LOUREIRO, A., (2008). Apontamento da cadeira de Gestão da Qualidade, Aveiro, Universidade de Aveiro.
- ANTUNES, M.L., (2008). Vantagens da Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade, Didaskou.
- ARROTEIA, J. (1996). O Ensino Superior em Portugal, Aveiro: Fundação João Jacinto de Magalhães.
- BALSA, C., SIMÕES, J. A., NUNES, P., CARMO, R., BRANCO, F., (1993). Crise do Estado de Providencia, Universalidade e Cidadania: Um Programa de Investigação e Acção para o Serviço Social. In Intervenção Social, 8, Lisboa 75-89.
- BOURDIEU, P., (1987) - Choses dites. Paris: Minuit, 1987.
- BOURDIEU, P., (1987) - Espace social et pouvoir symbolique, in Bourdieu Choses dites. Paris: Minuit, 1987.
- CASANOVA, J. L., (1995) - A «teoria da prática». Rev. Sociologia: problemas e práticas, nº 17. Lisboa: ISCTE, 1995.
- CASANOVA, J. L., (1995) - Uma avaliação conceptual do habitus. Rev. Sociologia: Problemas práticos, nº18. Lisboa: ISCTE, 1995
- CASTANHEIRA, H., (2008). A Acção Social Escolar como Factor Educativo Estratégico, III Encontro AFI – IX Encontro de Professores, Madeira.
- CORTE-REAL, I., (1995). O Livro da Modernização Administrativa: 1986-1995. Lisboa: Secretaria de Estado da Modernização Administrativa.
- CROSBY, P., (1979). Quality is Free. New York: McGraw-Hill.
- DEMING, E., (1986). Out of the Crisis. Boston, Mass: MIT.
- DEPEXE, M., PALADINI, E., (2007). Dificuldades Relacionadas á Implementação e Certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade em Empresas Construtoras, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil.
- DURKHEIM, E., (2002). As Regras do Método Sociológico, São Paulo.
- FEIGENBAUM, A., (1983) Total Quality Control. New York: McGraw-Hill.
- FERNANDES, A. T., (1983). O Social em Construção, Porto, Figueirinhas.
- IPQ, (2000). Norma ISO 9001:2000, Sistema de Gestão da Qualidade – requisitos.
- ISHIKAWA, K., (1985). What is Total Quality Control? The Japanese Way. New York: Prentice-Hall.
- GAGO, J. M., (2004), Prospectiva do Ensino Superior em Portugal, Lisboa, Ministério da Educação.
- GRONROOS, C., (1998). Service Quality: The Six Cristeries of a good Service Quality. Rewiew of Bussiness 3.
- JURAN, M. J., GODFREY, A. B., (1994). Juran's Quality Handbook, McGraw-Hill.
- JURAN, M. J., GRYNAL, M. F., HILL, M., (2001). From Product Development Through Use, UK.

- KOCH, J., (2003). TQM: Why is its Impact in Higher Education so Small. The TQM Magazine, Vol. 15, Nº. 5: 325-333.
- Kruger, V., (2001). Main Schools of TQM: The big five. The TQM Magazine Vol.13, Nº. 3: 146-155.
- LINDSAY, M. W., EVANS, R. J., (2004). The Management and Control of Quality, Thompson Learning.
- LOFFLER, E., (2001). Defining and Measuring Quality in Public Administration, Teaching and Research Review, vol. 5.
- MOLLER, C., (1992). O lado da Qualidade: Maximizando a Qualidade dos Produtos e Serviços através do Desenvolvimento das Pessoas. São Paulo: Ed. Livraria Pioneira
- MONTGOMERY, D. C., WILEY, J., (1996). Introduction to Statistical Quality Control, New York.
- MOREIRA, Vital, (2005). O mais difícil, Público, Ed.15 de Novembro de 2005.
- MORGAN C., MURGATROYD, S., (1997). Total Quality Management in the Public Sector. Buckingham: Open University Press.
- O.C.D.E., (1992). As Escolas e a Qualidade, Porto, Edições ASA.
- OLIVEIRA, R., (2006). Gestão da Qualidade Aplicada aos Serviços Públicos, Escolar Editora.
- OSBORNE, D., GAEBLER, T., (1992). Reinventing Government: How the Entrepreneurial Sprint is Transforming Government. Reading, Mass: Addison Wesley Publ.
- PARDAL, L., A., (1992) Formação de Professores do Ensino Secundário (1901-1988), Aveiro, Universidade de Aveiro.
- PARSONS, T., (1969) - Sociedades: perspectivas evolutiva e comparativa. S. Paulo: Enio Matheus Guazzelli e Cia Lda, 1969. (trad. para língua portuguesa, da ed. original em língua inglesa. New Jersey, USA, 1966)
- PETERS, T., (1989). Thriving on Chaos. Londres: MacMillan.
- PIRES, A.; GLÓRIA, A., (2003). Manual Prático para Certificação e Gestão da Qualidade Com Base Nas Normas ISO 9000:2000. Lisboa, Verlag Dashofer
- PIRES, A., (2004). Qualidade – Sistemas de Gestão da Qualidade, Setúbal, Sílabo.
- RIBEIRO, O., (1970). Variações Sobre Temas da Ciência, Lisboa, Livraria Sá da Costa Editora.
- ROJAS, M. I., (2006). Que és el curriculum oculto? Iquique, Chile.
- RODRIGUES, V., (2001). A Qualidade em Serviços Públicos. A Qualidade nos Registos e Notariados. Encontro na Exponor, 23 de Fevereiro de 2001.
- SANTOS, B., S., (1990 b). O Estado e a Sociedade em Portugal (1974-1988). Porto, Afrontamento.
- SANTOS, B., S., (1993). Portugal: Um Retrato Singular, Porto, Afrontamento.
- SENGE, P., (1990). The Fifth Discipline. New York: Doubleday.
- SLACK, N.; Chambers, Stuart, Johnston, Stuart; (2004). Operations Management, FT Prentice Hall.
- SOUSA, M. R., (2007). Avaliação do Papel do Estado. Escolhas de Marcelo Rebelo de Sousa, Publicação Diário de Notícias.
- TOURAINÉ, A., (1965) - Sociologie de l'action. Paris: Editions de Seuil.

- WEBER, M. (1971) - *Economie et société* (trad. francês Chavy et de Dampierre). Paris: Plon.
- WEBER, M. (1986a) - *Sociologie du droit*, trad. francesa Grosclaude. Paris: PUF.
- WEBER, M. (1986b) - *Parenthèse théorique* (trad. francês Fritsch. *Archives des sciences sociales des religions*, 61/1, p. 7-39. Paris.
- YIN, J., (2005) *Metodologia de Investigação. O estudo de Caso*.
- ZIPPELIUS, R., (1997) *Teoria Geral do Estado*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.



**ANEXO**



Universidade de Aveiro  
Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial.  
Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial  
Questionário de opinião

**Manual de Procedimentos e Gestão da Qualidade**

Nota: Os dados do presente questionário destinam-se a consolidar o estudo sobre o Manual de Procedimentos e Gestão da Qualidade, desenvolvido em parceria pela BDO Consulting (BDOC), nos Serviços de Acção Social da Universidade de Aveiro (SASUA) no âmbito da realização de uma dissertação de Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial.

A escala de resposta é definida de 1 a 5, da seguinte forma:

- 1- Muito Pouco.
- 2- Pouco.
- 3- Razoavelmente.
- 4- Muito.
- 5- Totalmente.

As opiniões expressas são anónimas.

No final das 17 questões existe um espaço para possíveis comentários que entenda pertinentes sobre esta temática.

Categoria Profissional:

Dirigente ☐  
Técnico(a) Superior: ☐

Questões:	1	2	3	4	5
1- Concorda com a adjudicação da elaboração de um Manual de Procedimentos e Gestão da Qualidade à BDOC?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2- Sente-se envolvido neste processo de parceria levado a cabo pela BDOC nos SASUA?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3- Considera útil este trabalho desenvolvido pela BDOC?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4- Já teve alguma participação neste trabalho?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5- Sente que a sua opinião está a ser considerada no desenvolvimento deste processo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6- Tem conhecimento de algum feedback relativamente ao trabalho realizado pela BDOC?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7- Sente que, genericamente, as alterações de procedimentos propostas, até à data, pela BDOC estão adequadas à realidade dos SASUA?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8- Sente-se motivado(a) para a concretização das recomendações do Manual de Procedimentos e Gestão da Qualidade que a BDOC está a propor?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9- Considera que este trabalho contribuirá para uma melhor organização dos SASUA?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10- Considera que este trabalho contribuirá para a melhoria da qualidade do funcionamento dos SASUA?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
11- Julga que este trabalho pode ser relevante para os utentes/clientes dos SASUA?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
12- Julga que este trabalho poderá ser relevante para a generalidade dos funcionários dos SASUA?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
13- Na sua opinião poderá haver alterações na forma como os funcionários do SASUA desempenham as suas funções?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
14- Pensa que os demais funcionários do SASUA já se aperceberam deste processo?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
15- Pensa que os utentes/clientes dos SASUA já se aperceberam deste processo?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
16- Considera estratégica esta preocupação dos SASUA com a qualidade?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
17- Parece-lhe conjuntural esta atenção dos SASUA às questões da qualidade?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Comentário(s):

---



---



---



---



---



---

Obrigado pela colaboração.

Pedro Oliveira